

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Васильєву Всеволоду Вікторовичу

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: **Форми міжнародного бізнесу**

керівник роботи Бузько Ірина Романівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Загальна інформація про сферу діяльності, організаційно-правову форму та виробничо-господарську специфіку ТОВ «Агро-Овен». 3.2. Дані про організаційну структуру управління підприємством та систему здійснення зовнішньоекономічної діяльності. 3.3. Інформація щодо географії збуту продукції, основних зовнішніх ринків і форм міжнародного бізнесу, що використовуються підприємством. 3.4. Дані про структуру, обсяги та фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 3.5. Матеріали щодо ризиків, обмежень і чинників впливу на розвиток міжнародної діяльності підприємства. 3.6. Нормативно-правові акти України та міжнародні документи, а також теоретичні, методичні й наукові джерела з питань міжнародного бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): 4.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та класифікації форм міжнародного бізнесу. 4.2. Огляд суб'єктів, інфраструктури та інституційного середовища міжнародного бізнесу. 4.3. Дослідження ризиків і факторів розвитку форм міжнародного бізнесу в сучасних умовах глобальної нестабільності. 4.4. Загальна характеристика ТОВ «Агро-Овен» та особливостей його зовнішньоекономічної діяльності. 4.5. Аналіз структури, обсягів і фінансової результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 4.6. Оцінка ризиків та обмежень розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен». 4.7. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення форм міжнародного бізнесу підприємства та практичних механізмів мінімізації ризиків. 4.8. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення міжнародної діяльності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач



(підпис)

Васильєв В. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Бузько І. Р.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 92 стор., 29 табл., 61 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси здійснення міжнародного бізнесу підприємствами у системі зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, форм, механізмів та інструментів реалізації міжнародного бізнесу в умовах глобальної нестабільності та ринкової трансформації.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування сутності та класифікації форм міжнародного бізнесу, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення міжнародної діяльності підприємства з урахуванням ризиків та умов функціонування на зовнішніх ринках.

Досліджено теоретико-методичні засади формування та розвитку форм міжнародного бізнесу в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також узагальнено їх класифікацію, суб'єктний склад, інфраструктуру, ризики та фактори розвитку в сучасних умовах глобальної нестабільності. На основі аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» оцінено структуру й фінансову результативність міжнародної діяльності, виявлено ключові ризики та обґрунтовано напрями удосконалення форм міжнародного бізнесу з метою підвищення ефективності та економічної результативності підприємства.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ,
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕКСПОРТ, МІЖНАРОДНІ
РИНКИ, РИЗИКИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЕКОНОМІЧНА
ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Master's thesis: 92 p., 29 tables, 61 sources.

The object of the research is the processes of conducting international business by enterprises within the system of foreign economic activity.

The subject of the research is a set of organizational and economic relations, forms, mechanisms, and instruments for implementing international business under conditions of global instability and market transformation.

The purpose of the master's thesis is the theoretical substantiation of the essence and classification of forms of international business, as well as the development of practical recommendations for improving the international activities of an enterprise, taking into account risks and the conditions of functioning in foreign markets.

The theoretical and methodological foundations of the formation and development of international business forms within the system of foreign economic activity of enterprises are investigated, and their classification, subjects, infrastructure, risks, and development factors under current conditions of global instability are generalized. Based on the analysis of the foreign economic activity of Agro-Oven LLC, the structure and financial performance of international activities are assessed, key risks are identified, and directions for improving international business forms are substantiated in order to enhance the efficiency and economic performance of the enterprise.

INTERNATIONAL BUSINESS, FORMS OF INTERNATIONAL BUSINESS, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EXPORT, INTERNATIONAL MARKETS, RISKS OF INTERNATIONAL ACTIVITY, ENTERPRISE COMPETITIVENESS, ECONOMIC EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Сутність і класифікація форм міжнародного бізнесу	10
1.2. Суб'єкти та інфраструктура міжнародного бізнесу	17
1.3. Ризики та фактори розвитку форм міжнародного бізнесу	23
Висновок до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМОВ АДАПТАЦІЇ ТОВ «АГРО-ОВЕН» ДО МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ.....	33
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Агро-Овен» та географії збуту його продукції	33
2.2. Аналіз структури та фінансової результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен».....	45
2.3. Ризики та обмеження розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен»	53
Висновки юдо розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1. Стратегічні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен»	64
3.2. Практичні механізми мінімізації ризиків у міжнародній діяльності ТОВ «Агро-Овен»	70
3.3. Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен»	77
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки міжнародний бізнес виступає однією з ключових форм реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств і важливим чинником їх інтеграції у глобальний економічний простір. Процеси глобалізації, лібералізації міжнародної торгівлі, цифровізації бізнес-процесів, а також поглиблення міжнародного поділу праці зумовлюють постійне ускладнення форм і механізмів здійснення міжнародного бізнесу. За таких умов вибір, поєднання та адаптація форм міжнародного бізнесу стають визначальними для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках.

Для підприємств України проблематика форм міжнародного бізнесу набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграційного курсу держави, трансформації зовнішньоторговельних зв'язків, посилення міжнародної конкуренції та необхідності адаптації до вимог глобальних ринків. Повномасштабна війна, порушення логістичних ланцюгів, зміна географії експорту та імпорту, валютні й фінансові обмеження істотно вплинули на можливості та умови здійснення міжнародної діяльності вітчизняними підприємствами, що актуалізує потребу в перегляді традиційних підходів до формування та реалізації міжнародного бізнесу.

Сучасний міжнародний бізнес охоплює широкий спектр форм — від класичних експортно-імпортних операцій і контрактного виробництва до стратегічних альянсів, ліцензування, франчайзингу, міжнародної кооперації та прямих іноземних інвестицій. Кожна з цих форм має власні організаційно-економічні особливості, рівень ризику, потреби в ресурсах і ступінь інтеграції у міжнародні ринки. Вибір оптимальної форми міжнародного бізнесу залежить від стратегічних цілей підприємства, його фінансового та виробничого потенціалу, інституційного середовища, а також зовнішніх ризиків і обмежень.

Разом із тим на практиці значна частина підприємств стикається з

проблемами недостатньої системності у виборі форм міжнародного бізнесу, обмеженої оцінки ризиків, слабкої адаптації до інституційних та ринкових змін. Це знижує ефективність зовнішньоекономічної діяльності, підвищує чутливість до зовнішніх шоків і стримує реалізацію експортного потенціалу. У зв'язку з цим зростає потреба у комплексному теоретико-методичному дослідженні форм міжнародного бізнесу, їх класифікації, факторів розвитку та механізмів адаптації до сучасних умов господарювання.

Особливого значення набуває дослідження форм міжнародного бізнесу на рівні конкретного підприємства з урахуванням його галузевих особливостей, структури зовнішньоекономічної діяльності, фінансової результативності та ризикового середовища. Це дозволяє не лише поглибити теоретичні положення, а й сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення міжнародної діяльності та підвищення її економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси здійснення міжнародного бізнесу підприємствами у системі зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, форм, механізмів та інструментів реалізації міжнародного бізнесу в умовах глобальної нестабільності та ринкової трансформації.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування сутності та класифікації форм міжнародного бізнесу, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення міжнародної діяльності підприємства з урахуванням ризиків та умов функціонування на зовнішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розв'язання таких основних завдань:

- дослідити сутність та класифікацію форм міжнародного бізнесу;
- охарактеризувати суб'єктів та інфраструктуру міжнародного бізнесу;
- проаналізувати ризики та фактори розвитку форм

міжнародного бізнесу;

- надати загальну характеристику ТОВ «Агро-Овен» та географії збуту його продукції;
- здійснити аналіз структури та фінансової результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- ідентифікувати основні ризики та обмеження розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен»;
- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення форм міжнародного бізнесу підприємства;
- розробити практичні механізми мінімізації ризиків у міжнародній діяльності;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

У процесі виконання магістерської роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурний підходи, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, фінансово-економічні розрахунки, а також методи прогнозування та оцінювання ризиків.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем міжнародного бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності, нормативно-правові акти України й міжнародні угоди, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти міжнародних організацій, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Агро-Овен», а також результати власних аналітичних розрахунків автора.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність і класифікація форм міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес є складним соціально-економічним явищем, що формується в умовах інтернаціоналізації та глобалізації світової економіки. Його розвиток зумовлений поглибленням міжнародного поділу праці, зростанням взаємозалежності національних економік, лібералізацією руху товарів, капіталу та факторів виробництва, а також поширенням сучасних інформаційних і цифрових технологій. У сучасних умовах міжнародний бізнес виступає важливою формою реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання за межами національних ринків і водночас є чинником економічного зростання та структурних змін у світовій економіці [1].

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення міжнародного бізнесу, що пояснюється різними підходами до його трактування. У широкому розумінні міжнародний бізнес розглядається як сукупність усіх видів підприємницької діяльності, що здійснюються між суб'єктами різних країн та охоплюють процеси виробництва, обміну, розподілу й споживання товарів і послуг на міжнародному рівні [2]. Такий підхід дозволяє розглядати міжнародний бізнес як системне явище, інтегроване в глобальне економічне середовище.

У більш вузькому трактуванні міжнародний бізнес визначається як комерційна діяльність підприємств, що пов'язана з перетином національних кордонів у процесі здійснення господарських операцій і спрямована на отримання прибутку або досягнення інших економічних цілей [3]. Основною відмінною рисою міжнародного бізнесу є функціонування в багатонаціональному середовищі, що характеризується різноманітністю правових систем, валют, культурних і соціальних норм, а також різними рівнями економічного розвитку країн-партнерів.

Міжнародний бізнес слід розглядати як логічне продовження розвитку внутрішнього бізнесу, що переходить на новий рівень складності. На відміну від національної підприємницької діяльності, міжнародний бізнес характеризується підвищеним рівнем невизначеності та ризику, необхідністю адаптації бізнес-стратегій до зовнішнього середовища та врахування факторів, які не контролюються безпосередньо суб'єктом господарювання [4]. Це зумовлює особливі вимоги до управління, планування та організації міжнародної діяльності.

Важливою ознакою міжнародного бізнесу є його регулювання на декількох рівнях. Поряд із національним законодавством суб'єкти міжнародного бізнесу повинні дотримуватися норм міжнародного права, міждержавних угод та правил наднаціональних економічних організацій. Така багаторівнева система регулювання суттєво впливає на вибір напрямів і способів здійснення міжнародної підприємницької діяльності [5].

Міжнародний бізнес тісно пов'язаний із процесами глобалізації, які проявляються у зростанні обсягів міжнародної торгівлі, транснаціоналізації виробництва, формуванні глобальних фінансових ринків та міжнародних ланцюгів створення вартості. У цьому контексті міжнародний бізнес виступає основним механізмом реалізації економічної взаємодії між країнами та ключовим інструментом інтеграції підприємств у світову економіку [6].

Разом з тим міжнародний бізнес не є однорідним явищем. Його зміст і масштаби залежать від рівня розвитку національної економіки, галузевої структури, інституційного середовища та конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Для країн з відкритою економікою міжнародний бізнес часто є базовим джерелом доходів, інновацій та економічного зростання, тоді як для підприємств — важливим засобом диверсифікації діяльності та зниження залежності від внутрішнього ринку [7].

У сучасних умовах міжнародний бізнес дедалі більше виходить за межі традиційних уявлень про зовнішньоекономічну діяльність як виключно торговельні операції. Він охоплює широкий спектр економічних відносин,

включаючи інвестиційну, виробничу, науково-технічну та цифрову взаємодію між країнами. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до дослідження міжнародного бізнесу як багаторівневої економічної системи [8].

Таким чином, міжнародний бізнес є динамічним і багатоаспектним економічним явищем, що поєднує різні види підприємницької діяльності у глобальному масштабі. Розуміння його сутності та теоретичних засад виступає необхідною основою для аналізу форм міжнародного бізнесу, суб'єктів і інфраструктури його функціонування, а також ризиків і факторів розвитку в умовах сучасної світової економіки.

Різноманіття проявів міжнародного бізнесу зумовлює існування значної кількості форм його реалізації. Основні форми міжнародного бізнесу відображають способи та механізми участі суб'єктів господарювання у міжнародних економічних відносинах і визначають рівень їх залучення до світового ринку. Вибір конкретної форми міжнародного бізнесу залежить від стратегії підприємства, ресурсного потенціалу, галузевої специфіки, інституційних умов та рівня ризику зовнішнього середовища [9].

Найбільш поширеною і традиційною формою міжнародного бізнесу є зовнішня торгівля, яка охоплює експортно-імпортні операції з товарами та послугами. Експорт передбачає реалізацію продукції на зарубіжних ринках, тоді як імпорт спрямований на задоволення внутрішнього попиту за рахунок іноземних ресурсів. Експортно-імпортні операції є початковим етапом інтернаціоналізації бізнесу, оскільки потребують відносно невеликих інвестицій і характеризуються гнучкістю щодо входу та виходу з ринку [10]. Водночас така форма міжнародного бізнесу супроводжується валютними, митними та логістичними ризиками, що вимагає належного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Наступною формою міжнародного бізнесу є міжнародна виробнича кооперація, що передбачає довгострокову взаємодію підприємств з різних країн у процесі створення спільного продукту. Вона може реалізовуватися у вигляді субпідряду, контрактного виробництва, спільної розробки технологій

або участі у глобальних ланцюгах доданої вартості. Міжнародна кооперація дозволяє підприємствам зосередитись на ключових компетенціях, скорочувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність шляхом використання переваг міжнародного поділу праці [11].

Важливе місце серед форм міжнародного бізнесу займають ліцензійні угоди, які передбачають передачу прав на використання нематеріальних активів, зокрема технологій, торговельних марок, патентів або ноу-хау. Ліцензування є ефективною формою виходу на міжнародні ринки для компаній, які володіють інноваційними розробками, але не мають достатніх ресурсів для прямої присутності за кордоном. Для ліцензіара ця форма забезпечує стабільні доходи у вигляді роялті, тоді як ліцензіат отримує доступ до сучасних технологій без значних інвестицій [12].

Похідною формою ліцензування є франчайзинг, що передбачає комплексну передачу бізнес-моделі, включаючи бренд, технології управління та стандарти ведення діяльності. Франчайзинг широко застосовується у торгівлі, сфері послуг та ресторанному бізнесі. Ця форма міжнародного бізнесу поєднує переваги централізованого управління та локальної адаптації, дозволяючи швидко масштабувати діяльність на міжнародному рівні з мінімізацією підприємницьких ризиків [13].

Більш глибоким рівнем інтернаціоналізації міжнародного бізнесу є прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Вони передбачають створення або придбання підприємств за кордоном з метою встановлення довгострокового контролю над їх діяльністю. ПІІ дають можливість компаніям отримувати доступ до нових ринків, ресурсів та технологій, а також зменшувати витрати на виробництво. Водночас ця форма міжнародного бізнесу є капіталомісткою та характеризується підвищеним рівнем політичних і регуляторних ризиків [14].

Окрім базових форм, міжнародний бізнес реалізується через такі інструменти, як стратегічні альянси, міжнародні консорціуми, контрактний менеджмент та електронна комерція. Ці форми набувають дедалі більшого значення в умовах цифровізації та розвитку платформної економіки, оскільки

дозволяють компаніям гнучко адаптуватися до змін глобального ринку та скорочувати трансакційні витрати [15].

Загальну характеристику основних форм міжнародного бізнесу доцільно узагальнити в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні форми міжнародного бізнесу та їх характеристика

Форма міжнародного бізнесу	Рівень залучення до міжнародного ринку	Основні переваги	Ключові обмеження
Експорт-імпорт	Низький – середній	Швидкий вихід на ринок, гнучкість	Валютні та логістичні ризики
Міжнародна кооперація	Середній	Оптимізація витрат, спеціалізація	Координаційні ризики
Ліцензування	Середній	Доходи без прямих інвестицій	Контроль за використанням прав
Франчайзинг	Середній – високий	Масштабування бізнесу	Обмежена стратегічна гнучкість
Прямі іноземні інвестиції	Високий	Контроль, доступ до ринків	Високі інвестиційні ризики

Як видно, основні форми міжнародного бізнесу відрізняються за рівнем ризику, капіталомісткістю та ступенем контролю над операціями. Їх систематизація дозволяє глибше зрозуміти механізми функціонування міжнародного бізнесу та створює теоретичну основу для подальшого аналізу суб'єктів і інфраструктури його реалізації.

Сучасний етап розвитку міжнародного бізнесу характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими змінами у світовій економіці, науково-технічному прогресі, інституційних умовах та геополітичному середовищі. Міжнародні форми бізнесу постійно еволюціонують, адаптуючись до нових викликів і можливостей глобального ринку, що зумовлює необхідність їх системного аналізу з позицій актуальних тенденцій розвитку [16].

Однією з ключових тенденцій є поглиблення глобальної економічної інтеграції, що проявляється у зростанні масштабів міжнародної торгівлі,

інвестиційних потоків та транснаціоналізації бізнесу. Підприємства дедалі активніше виходять за межі національних ринків, використовуючи різноманітні форми міжнародного бізнесу для диверсифікації ризиків, розширення збуту та доступу до ресурсів. Водночас інтеграційні процеси супроводжуються посиленням регіоналізації, що проявляється у формуванні торговельно-економічних блоків та регіональних ланцюгів створення вартості [17].

Важливою тенденцією розвитку форм міжнародного бізнесу є зростання ролі транснаціональних виробничих мереж і глобальних ланцюгів доданої вартості. У межах цих структур міжнародний бізнес дедалі частіше реалізується через коопераційні та контрактні форми, а не лише традиційні експортно-імпортні операції. Це дозволяє компаніям оптимізувати витрати, спеціалізуватися на окремих стадіях виробництва та підвищувати ефективність міжнародної діяльності [18].

Суттєвий вплив на розвиток форм міжнародного бізнесу має цифровізація світової економіки. Розвиток електронної комерції, цифрових платформ, фінансових технологій та інформаційних систем докорінно змінює способи здійснення міжнародних операцій. Цифрові інструменти знижують трансакційні витрати, спрощують вихід на зарубіжні ринки та створюють нові форми міжнародного бізнесу, що не потребують фізичної присутності на території іноземних держав [19]. У таких умовах навіть малі та середні підприємства отримують можливість повноцінної участі у міжнародному бізнесі.

Окремою тенденцією є зростання значення нематеріальних активів у структурі міжнародного бізнесу. Торгівля інтелектуальною власністю, ліцензування, франчайзинг та передача технологій набувають стратегічного значення в умовах економіки знань. Конкурентні переваги компаній дедалі частіше формуються за рахунок інновацій, брендів та управлінських компетенцій, а не лише матеріальних ресурсів [20].

Сучасні міжнародні форми бізнесу також зазнають впливу зміни

підходів до корпоративної відповідальності та сталого розвитку. Компанії змушені враховувати екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) при здійсненні міжнародної діяльності. Це впливає на вибір партнерів, географію бізнесу та пріоритетні форми виходу на зовнішні ринки. У результаті зростає роль довгострокових інвестиційних стратегій та відповідальних моделей міжнародного бізнесу [21].

Варто відзначити посилення нестабільності глобального економічного середовища, що проявляється у торговельних війнах, санкційній політиці та порушенні усталених логістичних ланцюгів. У таких умовах міжнародні форми бізнесу стають більш гнучкими та адаптивними, а компанії все частіше комбінують різні форми міжнародної діяльності з метою зниження залежності від окремих ринків або контрагентів [22].

Узагальнення ключових сучасних тенденцій розвитку форм міжнародного бізнесу показано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу

Тенденція	Характер прояву	Вплив на міжнародний бізнес
Глобалізація та регіоналізація	Розширення інтеграційних об'єднань	Диверсифікація форм виходу на ринки
Цифровізація	Розвиток електронної комерції та платформ	Зниження бар'єрів входу
Зростання ролі знань	Торгівля інтелектуальною власністю	Перевага нематеріальних активів
Орієнтація на сталість	Впровадження ESG-принципів	Довгострокові моделі бізнесу
Геополітичні виклики	Санкції, торговельні обмеження	Гнучкість і адаптація форм

Сучасні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу відображають глибокі структурні зміни у світовій економіці. Їх урахування є необхідною передумовою формування ефективних міжнародних стратегій підприємств та створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу суб'єктів, інфраструктури, ризиків і факторів розвитку міжнародного бізнесу в наступних розділах дослідження.

1.2. Суб'єкти та інфраструктура міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес є багатогранним явищем сучасної глобальної економіки, що включає широкий спектр суб'єктів, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Серед них ключове місце займають транснаціональні корпорації (ТНК) та малі й середні підприємства (МСП). Розуміння ролі цих суб'єктів є важливим для формування ефективних стратегій розвитку міжнародного бізнесу та управління його ризиками [1, 2].

Транснаціональні корпорації визначаються як великі компанії, що здійснюють свою діяльність у кількох країнах світу та мають головний офіс у одній із них. Основною ознакою ТНК є здатність координувати виробничу, фінансову та маркетингову діяльність на міжнародному рівні, використовуючи переваги різних національних економік, таких як низькі виробничі витрати, доступ до ресурсів, технологій або кваліфікованої робочої сили [3, 4]. ТНК впливають на формування глобальних ринкових тенденцій, стандартизацію продукції та інтеграцію світових ринків, а також відіграють ключову роль у міжнародних інвестиціях та технологічному розвитку [23].

Однією з характерних рис ТНК є вертикальна та горизонтальна інтеграція бізнес-процесів. Вертикальна інтеграція передбачає контроль над усіма етапами виробництва та збуту товарів у різних країнах, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати та зменшувати ризики коливань ринку. Горизонтальна інтеграція означає створення мереж дочірніх підприємств у різних країнах для розширення ринкової присутності та підвищення конкурентоспроможності [24].

Малі та середні підприємства (МСП) також активно залучаються до міжнародного бізнесу, хоча їхні можливості і масштаби значно менші порівняно з ТНК. МСП здебільшого здійснюють експортно-імпорتنу діяльність, ліцензування, франчайзинг та стратегічні альянси. Зростання МСП у міжнародному бізнесі сприяє диверсифікації економіки, збільшенню

робочих місць та розвитку інноваційного потенціалу країни [25-26].

Варто зазначити, що взаємодія ТНК і МСП часто має комплементарний характер. Наприклад, МСП можуть виступати постачальниками комплектуючих, надавати спеціалізовані послуги або виконувати функції субпідрядників для великих корпорацій. Це створює ефект синергії, коли великі компанії отримують гнучкість і спеціалізацію, а МСП отримують доступ до міжнародних ринків та технологій [9].

Для аналізу структури суб'єктів міжнародного бізнесу порівняльна характеристика ТНК та МСП зведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика ТНК та МСП у міжнародному бізнесі

Характеристика	ТНК	МСП
Масштаб діяльності	Глобальний, присутність у десятках країн	Локальний або регіональний, вихід на кілька ринків
Структура капіталу	Високий рівень інвестицій, контроль над дочірніми компаніями	Обмежений капітал, часткове залучення інвестицій
Роль у міжнародних ринках	Формування глобальних тенденцій, стандартизація	Виконання нішевих функцій, гнучкість у ринкових умовах
Форма інтеграції	Вертикальна та горизонтальна	Партнерські відносини, альянси
Вплив на інновації	Високий, через масштабні R&D	Середній, через адаптацію та спеціалізацію
Взаємодія з іншими суб'єктами	Підтримка МСП як постачальників і партнерів	Підтримка та співпраця з ТНК, участь у ланцюгах поставок

Згідно з сучасними дослідженнями, ТНК концентрують у собі основні фінансові та технологічні ресурси, тоді як МСП забезпечують гнучкість та інноваційний потенціал ринкових ніш [27]. Ця взаємодія є ключовою для підтримки стабільності глобальних виробничо-торговельних систем та розвитку міжнародного бізнесу на національному рівні.

Іншим важливим аспектом є регіональна спеціалізація ТНК і МСП. ТНК часто локалізують виробництво у країнах із вигідними економічними умовами, тоді як МСП можуть швидше адаптуватися до регіональних особливостей ринку та споживчих переваг. Така диференціація дозволяє

формувати багаторівневу структуру міжнародної економіки, де великі та малі підприємства доповнюють одна одну, забезпечуючи ефективне функціонування глобальних ланцюгів доданої вартості [11, 28].

Отже, транснаціональні компанії та МСП становлять основу суб'єктного поля міжнародного бізнесу. Їхня взаємодія та спеціалізація забезпечують ефективне використання ресурсів, технологій та ринкових можливостей. Водночас управління цими суб'єктами вимагає уваги до ризиків, адаптації до правових та економічних умов різних країн, а також активного залучення до глобальних інноваційних процесів.

Державні та наддержавні інституції відіграють ключову роль у розвитку міжнародного бізнесу, формуючи правове, економічне та інституційне середовище для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Вони впливають на поведінку суб'єктів бізнесу через регуляторні механізми, стимули до інвестицій, тарифну та нетарифну політику, а також через розвиток інфраструктури, спрямованої на підтримку міжнародної торгівлі [1, 2].

На національному рівні роль держави проявляється у формуванні зовнішньоекономічної політики, регулюванні митних процедур, захисті прав інвесторів, ліцензуванні зовнішньоекономічної діяльності та стимулюванні експорту [29]. Для ефективного функціонування бізнесу важливе значення має стабільна правова база, яка забезпечує дотримання контрактних зобов'язань, регулює валютні операції та забезпечує захист інтелектуальної власності. В умовах глобалізації саме національні інституції виступають гарантом рівних умов для місцевих і іноземних суб'єктів господарювання [30-31].

На наднаціональному рівні значну роль відіграють міжнародні організації, такі як Світова організація торгівлі (СОТ), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД), Європейський союз (ЄС), Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Світовий банк. Вони формують стандарти міжнародної торгівлі, сприяють інтеграції національних ринків, забезпечують фінансову стабільність та надають технічну допомогу країнам для розвитку експортного потенціалу [32].

Завдяки діяльності наддержавних інституцій спрощується процес виходу компаній на міжнародні ринки. Наприклад, стандарти СОТ зменшують торговельні бар'єри, а угоди ЄС дозволяють країнам-членам реалізовувати продукцію без митних перепон. Крім того, наддержавні організації виступають платформою для вирішення конфліктів між учасниками міжнародного бізнесу, що підвищує передбачуваність і безпеку зовнішньоекономічної діяльності [33].

Роль державних і наддержавних інституцій можна представити у вигляді табл. 1.4, що систематизує їхні функції та вплив на міжнародний бізнес:

Таблиця 1.4

Функції державних і наддержавних інституцій у міжнародному бізнесі

Рівень інституції	Основні функції	Приклади впливу на бізнес
Національний	Регулювання зовнішньоекономічної діяльності, ліцензування, податкова та митна політика	Зменшення або підвищення тарифів, стимулювання експорту, підтримка МСП
Наднаціональний	Стандартизація, створення умов для інтеграції ринків, фінансова підтримка	СОТ: зменшення торговельних бар'єрів; ЄС: спільний ринок; МВФ: кредитна допомога
Гібридний (партнерський)	Співробітництво між державами та міжнародними організаціями	Двосторонні та багатосторонні торговельні угоди, створення економічних зон

Одним із основних завдань державних та наддержавних органів є забезпечення балансу між стимулюванням міжнародної діяльності та контролем ризиків, що виникають у глобальній економіці. Наприклад, держава може підтримувати МСП через програми фінансування експорту, водночас встановлюючи правила валютного контролю для запобігання фінансовим ризикам [34].

Важливим аспектом також є участь держави та наддержавних інституцій у регулюванні інвестиційних процесів, зокрема прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Регуляторна політика впливає на рівень залучення капіталу,

визначає податкові пільги та гарантії для інвесторів, створює умови для захисту від ризиків на політичному, економічному та правовому рівнях [38-39].

Нарешті, варто відзначити, що ефективна діяльність інституцій забезпечує стабільність і передбачуваність бізнес-середовища, що є ключовим фактором для стратегічного планування ТНК і МСП. Чітко визначені правила гри на міжнародних ринках сприяють розвитку інновацій, розширенню експорту та залученню капіталу, що в цілому підвищує конкурентоспроможність національної економіки [40].

Отже, державні та наддержавні інституції є фундаментальними регуляторами міжнародного бізнесу, забезпечуючи правові, економічні та фінансові умови для стабільного розвитку суб'єктів бізнесу та їхньої інтеграції у світову економіку. Їхня взаємодія дозволяє поєднувати інтереси держави, бізнесу та міжнародних партнерів, створюючи сприятливе середовище для глобальної торгівлі та інвестицій.

Ефективне функціонування міжнародного бізнесу неможливе без розвиненої інфраструктури, яка забезпечує логістичну, фінансову та інформаційну підтримку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Інфраструктура виконує роль своєрідного «каркасу» глобальних ланцюгів поставок, забезпечуючи взаємодію виробників, постачальників, дистриб'юторів та споживачів у різних країнах [41].

Логістична інфраструктура включає транспортні системи, складські комплекси, порти, аеропорти та мережі дистрибуції, які забезпечують своєчасну доставку продукції на міжнародні ринки. Ефективна логістика дозволяє мінімізувати витрати на транспортування, зменшити терміни поставок та оптимізувати управління запасами. За даними міжнародних досліджень, витрати на логістику складають від 5% до 15% вартості продукції, що реалізується на зовнішніх ринках, тому їхня оптимізація є критичною для конкурентоспроможності компаній [42].

Особливу увагу слід приділити фінансовій інфраструктурі, яка

забезпечує здійснення міжнародних розрахунків, доступ до кредитних ресурсів та страхування ризиків. Банківська система, фінансові посередники, міжнародні платіжні системи, валютні ринки та фондові біржі формують основу фінансової підтримки бізнесу. Надійна фінансова інфраструктура дозволяє компаніям швидко реагувати на коливання валютних курсів, здійснювати інвестиції в іноземні ринки та управляти ліквідністю [43].

Не менш важливим є розвиток інформаційної інфраструктури, що включає інформаційно-аналітичні системи, платформи електронної комерції, бази даних міжнародних стандартів і нормативів, а також системи моніторингу ринків. Інформаційні технології дозволяють здійснювати ефективний аналіз зовнішньоекономічного середовища, планувати логістичні операції, відслідковувати фінансові потоки та ухвалювати стратегічні рішення у реальному часі [44].

Взаємодія логістичної, фінансової та інформаційної інфраструктури забезпечує синергійний ефект для суб'єктів міжнародного бізнесу, що проявляється у зменшенні операційних витрат, підвищенні швидкості обслуговування клієнтів та покращенні якості управління ризиками. Цей взаємозв'язок можна відобразити у табл. 1.5:

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок логістичної, фінансової та інформаційної інфраструктури у міжнародному бізнесі

Компонент інфраструктури	Основні функції	Вплив на міжнародний бізнес
Логістична	Транспортування, складування, дистрибуція	Зменшення термінів постачання, оптимізація витрат
Фінансова	Міжнародні розрахунки, кредитування, страхування	Підтримка ліквідності, зменшення валютних ризиків
Інформаційна	Моніторинг ринків, аналітика, електронна комерція	Прийняття обґрунтованих рішень, підвищення точності прогнозів

Важливим аспектом є роль держави та наддержавних інституцій у розвитку інфраструктури. Інвестиції в транспортні коридори, порти,

аеропорти, а також підтримка цифровізації бізнесу створюють сприятливі умови для інтеграції національної економіки у світові ринки [45]. Підприємства, що мають доступ до розвиненої інфраструктури, демонструють вищу продуктивність, швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища та здатні більш ефективно управляти міжнародними ризиками [46].

Згідно з міжнародною практикою, розвиток інфраструктури пов'язаний із залученням ТНК та МСП до глобальних ланцюгів доданої вартості. Наприклад, великі корпорації можуть інвестувати у створення сучасних логістичних центрів, тоді як МСП активно користуються наявною інфраструктурою для виходу на нові ринки [47].

Таким чином, розвиток логістичної, фінансової та інформаційної інфраструктури є ключовим фактором успіху міжнародного бізнесу. Синергія між цими компонентами дозволяє компаніям зменшувати витрати, підвищувати ефективність операцій та зміцнювати конкурентні позиції на глобальному ринку.

1.3. Ризики та фактори розвитку форм міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес пов'язаний із високим рівнем невизначеності та численними ризиками, що можуть суттєво впливати на фінансові результати та стратегічні рішення компаній. Основні категорії ризиків у зовнішньоекономічній діяльності включають економічні, валютні, політичні та правові ризики. Аналіз цих ризиків є ключовим елементом управління міжнародною діяльністю та забезпечення стабільності бізнес-процесів [1, 2].

Економічні ризики пов'язані з коливанням макроекономічних показників у країнах ведення бізнесу. Вони включають зміни рівня ВВП, інфляції, безробіття, процентних ставок, а також флуктуації цін на сировину та продукцію [48]. Наприклад, раптове зростання інфляції може зменшити купівельну спроможність споживачів і підвищити витрати на виробництво, що негативно позначається на прибутковості компанії. Іншим важливим аспектом

є циклічність економіки: під час глобальних рецесій компанії, що працюють на зовнішніх ринках, ризикують зіткнутися з падінням попиту та збитками [49].

Валютні ризики виникають у зв'язку зі зміною курсів національних валют. Зовнішньоекономічні операції, що здійснюються в іноземній валюті, підлягають впливу валютних коливань, що може призвести до фінансових втрат. Серед поширених валютних ризиків виділяють транзакційний (ризик зміни курсу під час розрахунків), трансляційний (ризик переоцінки активів) та економічний (довгостроковий вплив валютних коливань на прибутковість) [50]. Для мінімізації цих ризиків компанії застосовують хеджування, валютні деривативи, диверсифікацію валютних потоків.

Політичні ризики пов'язані з нестабільністю урядів, зміною законодавства, соціальними конфліктами, санкціями та військовими діями. Такі ризики особливо актуальні для компаній, що здійснюють діяльність у країнах з нестабільною політичною системою. Політичні ризики можуть призводити до націоналізації активів, обмеження зовнішньоторговельних операцій, зміни податкових або тарифних режимів [51]. Для зменшення політичних ризиків підприємства використовують страхування через спеціалізовані фонди, стратегічні альянси та диверсифікацію ринків.

Правові ризики виникають у зв'язку з недосконалістю або невідповідністю законодавства країни ведення бізнесу міжнародним стандартам. Вони охоплюють порушення контрактних зобов'язань, проблеми із захистом інтелектуальної власності, трудове законодавство, податкові суперечки та регуляторні обмеження [52]. Для зменшення правових ризиків компанії залучають юристів, розробляють стандартизовані контракти та дотримуються норм міжнародного права.

Для систематизації основних видів ризиків у міжнародному бізнесі доцільно подати їх у табличній формі (табл. 1.6):

Таблиця 1.6

Основні категорії ризиків міжнародного бізнесу та їхній вплив

Категорія ризику	Основні прояви	Вплив на бізнес	Методи мінімізації
Економічний	Інфляція, ВВП, безробіття, цінові коливання	Зниження прибутковості, падіння попиту	Диверсифікація ринків, довгострокове планування
Валютний	Зміна курсів валют, транзакційні та трансляційні ризики	Фінансові втрати, переоцінка активів	Хеджування, валютні деривативи, балансування валютних потоків
Політичний	Зміна урядів, санкції, націоналізація	Обмеження операцій, збитки, правова невизначеність	Страховання політичних ризиків, диверсифікація ринків, альянси
Правовий	Недосконалість законодавства, порушення контрактів	Судові спори, штрафи, втрати активів	Юридичне супроводження, стандартизовані контракти, міжнародні угоди

Таким чином, усі категорії ризиків взаємопов'язані та взаємопосилюються, що ускладнює прогнозування результатів міжнародної діяльності. Відповідно, стратегія управління ризиками повинна базуватися на комплексному підході, який передбачає: ідентифікацію ризиків, оцінку їх потенційного впливу, розробку заходів мінімізації та постійний моніторинг зовнішнього середовища [53].

Ефективне управління ризиками також залежить від характеру підприємства. ТНК мають більші ресурси для страхування та хеджування ризиків, тоді як МСП більш вразливі до економічних та валютних коливань, але демонструють більшу гнучкість і швидкість реагування [54]. Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу показують, що ризики стають більш комплексними через глобалізацію, цифровізацію та зростання геополітичної невизначеності, що підкреслює необхідність інноваційних підходів до управління [35].

Отже, економічні, валютні, політичні та правові ризики є невід'ємними складовими міжнародного бізнесу. Їхнє розуміння та системне управління

дозволяє суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності підвищувати стійкість бізнесу, оптимізувати витрати та забезпечувати довгостроковий розвиток на міжнародних ринках.

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах інтенсивної глобалізації та стрімкої цифровізації економіки. Ці процеси змінюють традиційні підходи до організації бізнесу, управління ресурсами, взаємодії з партнерами та клієнтами, а також формують нові можливості й ризики для суб'єктів міжнародної діяльності. Глобалізація визначається як процес інтеграції національних економік у світову систему через торговельні, фінансові, інформаційні, технологічні та культурні зв'язки [55].

Вплив глобалізації на міжнародні форми бізнесу проявляється в декількох ключових аспектах. По-перше, розширюється географія діяльності компаній, що стимулює експортно-імпортні операції, ліцензування, франчайзинг та прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Завдяки глобалізації підприємства отримують доступ до нових ринків, ресурсів, технологій та висококваліфікованої робочої сили [3, 4]. Наприклад, транснаціональні корпорації активно використовують глобальні ланцюги доданої вартості, де виробництво, складування та збут продукції розподілені між країнами залежно від економічних переваг.

По-друге, глобалізація стимулює підвищення конкуренції на міжнародних ринках. Поява нових гравців з різних регіонів змушує компанії постійно вдосконалювати продукцію, оптимізувати витрати та шукати нові бізнес-моделі. Підприємства, що не здатні адаптуватися до глобальних тенденцій, ризикують втратити частку ринку та фінансову стабільність [56].

По-третє, глобалізація сприяє інтернаціоналізації МСП, надаючи малим і середнім підприємствам можливість інтегруватися у глобальні ланцюги поставок. Використання франчайзингових угод, експортних контрактів та стратегічних альянсів дозволяє МСП збільшувати прибутки та підвищувати конкурентоспроможність без значних капіталовкладень [57].

У свою чергу, цифровізація є невід'ємною складовою сучасної

глобалізації та суттєво трансформує способи ведення міжнародного бізнесу. Вона охоплює впровадження інформаційних технологій у процеси управління, виробництва, логістики, маркетингу та взаємодії з клієнтами [58]. Однією з ключових тенденцій цифровізації є електронна комерція (e-commerce), що дозволяє підприємствам виходити на міжнародні ринки без фізичної присутності та значно скорочує витрати на дистрибуцію та управління запасами.

Цифровізація також забезпечує доступ до великих даних (Big Data) та аналітичних інструментів, що дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати логістичні маршрути, управляти ризиками і підвищувати ефективність маркетингових кампаній [59]. Інтернет речей (IoT), хмарні сервіси та автоматизовані платформи для управління ланцюгами поставок дозволяють компаніям зменшувати операційні витрати, покращувати точність прогнозів і підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Варто зазначити, що взаємодія глобалізації та цифровізації створює нові бізнес-моделі, такі як цифрові платформи, онлайн-фінансування, мобільні додатки для міжнародної торгівлі та віртуальні франчайзингові мережі. Ці моделі сприяють підвищенню гнучкості підприємств, скорочують часові та географічні обмеження і дозволяють швидко адаптуватися до змін глобального середовища [60].

Проте глобалізація та цифровізація також породжують нові ризики. Серед них виділяють кіберризики, загрозу витоку даних, залежність від цифрових платформ, а також загострення конкурентної боротьби на глобальному рівні. Крім того, цифровізація вимагає значних інвестицій у технології та підготовку персоналу, що може бути складним для МСП [24, 35].

Для систематизації впливу глобалізації та цифровізації на міжнародні форми бізнесу можна використати табличну форму (табл. 1.7):

Таблиця 1.7

Вплив глобалізації та цифровізації на міжнародні форми бізнесу

Фактор	Основні прояви	Вплив на міжнародний бізнес	Приклади застосування
Глобалізація	Інтернаціоналізація ринків, конкуренція	Розширення ринкових можливостей, зростання конкуренції	Експорт, ПІІ, франчайзинг, ліцензування
Цифровізація	e-commerce, Big Data, IoT, хмарні сервіси	Оптимізація процесів, підвищення ефективності	Онлайн-платформи, автоматизовані ланцюги поставок
Взаємодія факторів	Нові бізнес-моделі, цифрові платформи	Гнучкість, швидка адаптація, інтеграція МСП та ТНК	Віртуальні франшизи, глобальні маркетплейси
Пов'язані ризики	Кіберзагрози, технологічна залежність, інвестиційні потреби	Можливі фінансові втрати, падіння конкурентоспроможності	Захист даних, диверсифікація технологій, страхування

Глобалізація та цифровізація є ключовими драйверами трансформації міжнародного бізнесу. Вони створюють нові можливості для розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції на світові ринки, одночасно формуючи складні ризики, що потребують спеціалізованого управління. Сучасні компанії змушені поєднувати стратегії глобальної інтеграції з цифровими інноваціями, що стає визначальним фактором їхнього успіху в умовах сучасної економіки [61].

Конкурентоспроможність є ключовим показником ефективності діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу та визначає їх здатність успішно функціонувати на глобальних ринках. Вона залежить від комплексного впливу внутрішніх ресурсів, зовнішніх умов, управлінських стратегій та інноваційного потенціалу компанії [62].

Основні фактори конкурентоспроможності можна класифікувати за декількома групами: ресурсні, організаційно-управлінські, інноваційні, ринкові та зовнішньоекономічні.

1. Ресурсні фактори. Вони включають фінансові, матеріальні та людські ресурси компанії. Наявність достатнього капіталу дозволяє здійснювати

інвестиції в інновації, розширювати виробництво та покращувати маркетингові стратегії. Кваліфікований персонал сприяє підвищенню продуктивності, впровадженню сучасних технологій і забезпечує якість продукції та послуг. Ефективне управління ресурсами дозволяє мінімізувати витрати та підвищувати прибутковість на міжнародних ринках [3, 4].

2. Організаційно-управлінські фактори. Вони включають структуру управління, корпоративну культуру, стратегічне планування та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. ТНК зазвичай мають розгалужену управлінську структуру, що дозволяє координувати діяльність у різних країнах. МСП демонструють більшу гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку, що є їхньою конкурентною перевагою [5, 6].

3. Інноваційні фактори. Розробка та впровадження нових технологій, продуктів і послуг підвищує конкурентоспроможність і дозволяє займати нові ринкові ніші. Інновації в продуктах і процесах, цифровізація бізнесу та автоматизація виробництва сприяють оптимізації витрат, покращенню якості продукції та зменшенню часу виходу на ринок [7, 8].

4. Ринкові фактори. Вони включають маркетингові стратегії, диверсифікацію ринків, брендову політику, доступ до дистрибуційних каналів та ефективну систему взаємодії з клієнтами. Підприємства, що активно використовують глобальні маркетингові платформи та інструменти електронної комерції, отримують перевагу у швидкому реагуванні на запити споживачів та підвищенні лояльності клієнтів [9, 10].

5. Зовнішньоекономічні фактори. До них належать політична та економічна стабільність країни, доступ до міжнародних фінансових ресурсів, участь у глобальних ланцюгах поставок, регуляторна політика та інфраструктурна підтримка. Компанії, що ефективно використовують державні та наддержавні інституції, мають можливість мінімізувати ризики і збільшити прибутковість на зовнішніх ринках [11, 12].

Для кращої наочності фактори конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу подано у табличній формі (табл. 1.8):

Таблиця 1.8

Основні фактори конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу

Група факторів	Основні елементи	Вплив на конкурентоспроможність	Приклади застосування
Ресурсні	Фінансові, матеріальні, людські ресурси	Підвищення ефективності, оптимізація витрат	Інвестиції, навчання персоналу, управління запасами
Організаційно-управлінські	Структура управління, стратегічне планування	Швидкість прийняття рішень, координація діяльності	Корпоративні стандарти, централізоване управління ТНК
Інноваційні	Технології, продукти, процеси	Зайняття нових ринкових ніш, підвищення продуктивності	R&D, автоматизація виробництва, цифровізація
Ринкові	Маркетинг, брендинг, дистрибуція	Підвищення лояльності клієнтів, диверсифікація ринків	Глобальні маркетингові платформи, e-commerce
Зовнішньоекономічні	Політична стабільність, інфраструктура, участь у глобальних ланцюгах	Зменшення ризиків, розширення ринкових можливостей	Доступ до міжнародних фінансових ресурсів, державна підтримка

Сучасні дослідження показують, що конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства адаптуватися до глобальних змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси [61]. Зокрема, цифровізація дозволяє автоматизувати процеси управління, аналізувати великі обсяги даних і формувати гнучкі стратегії виходу на нові ринки.

Важливим є також фактор стратегічного партнерства, що включає альянси, франчайзингові та ліцензійні угоди, інтеграцію МСП у глобальні ланцюги доданої вартості. Такі стратегії дозволяють компаніям зменшувати операційні ризики, скорочувати витрати та збільшувати присутність на міжнародних ринках [23].

Отже, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу базується на комплексному підході, що включає оптимізацію ресурсів,

розвиток управлінських компетенцій, інновації, ефективний маркетинг та використання можливостей глобальної економіки. Ці фактори забезпечують стійке функціонування підприємств у динамічному і конкурентному середовищі, сприяють підвищенню рентабельності та довгостроковому розвитку на міжнародних ринках [28,41].

Висновок до розділу 1

Проведене дослідження форм міжнародного бізнесу дозволило комплексно оцінити сутність, структуру, суб'єктів, інфраструктуру та ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств у сучасних умовах глобалізації та цифровізації. Аналіз теоретико-методичних аспектів міжнародного бізнесу показав, що його розвиток є динамічним процесом, що перебуває під впливом економічних, політичних, правових та технологічних факторів.

Встановлено, що міжнародний бізнес включає різні форми діяльності: експортно-імпортні операції, міжнародну кооперацію, ліцензування, франчайзинг та прямі іноземні інвестиції. Класифікація форм міжнародного бізнесу демонструє, що вибір конкретної форми залежить від масштабів компанії, її фінансових можливостей, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей. Виявлено, що сучасні тенденції розвитку бізнесу на міжнародних ринках визначаються глобалізацією економіки, інтеграцією ринків, цифровізацією та активним впровадженням інноваційних технологій, що створює нові можливості і виклики для підприємств.

Аналіз показав, що транснаціональні корпорації та малі і середні підприємства відіграють різні, але взаємодоповнювальні ролі у глобальній економіці. Державні та наддержавні інституції формують правове, економічне та фінансове середовище, що дозволяє забезпечити стабільність і передбачуваність зовнішньоекономічної діяльності. Логістична, фінансова та інформаційна інфраструктура є критично важливими для ефективного управління міжнародними операціями, оптимізації витрат, підвищення якості

продукції та забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Досліджено ризики та фактори розвитку форм міжнародного бізнесу. Встановлено, що економічні, валютні, політичні та правові ризики є невід'ємними складовими міжнародної діяльності, і їхнє ефективне управління є основою стійкого розвитку підприємств. Вплив глобалізації та цифровізації значно трансформує міжнародний бізнес, створюючи нові можливості для інтеграції на світові ринки, підвищення конкурентоспроможності та розвитку інноваційних бізнес-моделей. Фактори конкурентоспроможності суб'єктів міжнародного бізнесу формуються на основі ресурсного потенціалу, управлінських компетенцій, інноваційного розвитку, ефективного маркетингу та стратегічного партнерства.

Отже, результати дослідження підтверджують, що успішна діяльність у міжнародному бізнесі вимагає системного підходу до управління ризиками, комплексної інтеграції ресурсів, активного використання цифрових технологій та адаптації до глобальних ринкових тенденцій. Рекомендовано, щоб підприємства орієнтувалися на поєднання інноваційних стратегій, ефективного управління ресурсами та активної взаємодії з державними і наддержавними інституціями для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Таким чином, дослідження підтвердило, що сучасний міжнародний бізнес є комплексною системою, розвиток якої залежить від внутрішніх ресурсів підприємств, зовнішніх умов, інституційної підтримки та швидкості впровадження інноваційних та цифрових технологій. Ці висновки можуть бути використані для подальшого удосконалення стратегій розвитку підприємств на міжнародних ринках, планування зовнішньоекономічної діяльності та управління ризиками.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМОВ АДАПТАЦІЇ ТОВ «АГРО-ОВЕН» ДО МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Агро-Овен» та географії збуту його продукції

Діяльність ТОВ «Агро-Овен» зосереджена у сфері птахівництва та охоплює повний цикл створення вартості – від вирощування птиці до переробки й реалізації готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Підприємство функціонує як виробничо-комерційна структура агропромислового типу, орієнтована на задоволення попиту споживачів на м'ясо птиці та продукти його переробки з урахуванням сучасних вимог до якості, безпечності та стабільності постачань. Поєднання внутрішньої реалізації з експортною складовою зумовлює підвищені вимоги до організації бізнес-процесів, фінансової дисципліни та відповідності міжнародним регуляторним нормам.

Економічна модель функціонування підприємства базується на принципах вертикальної інтеграції, що забезпечує контроль над ключовими стадіями виробничо-логістичного ланцюга. До таких стадій належать вирощування птиці, забій і первинна переробка, охолодження або заморожування продукції, формування товарних партій, їх зберігання та подальша дистрибуція. Вертикальна інтеграція дозволяє мінімізувати транзакційні витрати, підвищити керованість процесів і забезпечити стабільність якості на всіх етапах виробництва, що є критично важливим для підприємств харчової промисловості з експортною орієнтацією.

Товарна структура пропозиції підприємства характеризується поєднанням базових і більш технологічних позицій. До основної продукції належать охолоджене та заморожене куряче м'ясо, яке формує основу обсягів реалізації. Водночас підприємство поступово розширює асортимент за рахунок продукції з доданою вартістю, зокрема маринованих виробів,

напівфабрикатів, фасованих та порційних продуктів, орієнтованих на роздрібні торговельні мережі та сегмент HoReCa. Така диверсифікація асортименту створює передумови для підвищення маржинальності діяльності, зміцнення ринкових позицій і зниження залежності від коливань цін на сировинну продукцію. Разом із тим перехід до більш глибокої переробки об'єктивно ускладнює виробничі процеси та посилює вимоги до їх стандартизації, оскільки кожен додатковий етап переробки підвищує ризики порушення норм безпечності, простежуваності та санітарно-ветеринарного контролю.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства у сфері постачання м'яса птиці характеризується підвищеною складністю, що зумовлено одночасною дією товарних, логістичних, контрактних і регуляторних факторів. Експортні операції в цьому сегменті виходять за межі стандартних митних процедур і передбачають обов'язкове дотримання вимог імпортуємих країн щодо ветеринарного нагляду, систем управління безпечністю харчових продуктів, умов транспортування та зберігання, а також маркування і пакування продукції. Важливою складовою є формування та підтримання доказової бази щодо походження, якості й безпечності продукції, яка має бути доступною для контролюючих органів і контрагентів на всіх етапах руху товару.

У цьому контексті міжнародні сертифікації набувають для підприємства не формального, а стратегічного значення. Вони виступають інструментом інституційного зниження ризиків зовнішньоекономічної діяльності, оскільки забезпечують уніфіковані правила документування процесів, підтвердження відповідності та внутрішнього контролю. Наявність і постійне підтримання сертифікованих систем менеджменту підвищують рівень довіри з боку іноземних партнерів, спрощують доступ до регульованих ринків та зменшують імовірність виникнення претензій, затримок або відмов у прийманні експортних партій. Водночас адаптація до вимог таких сертифікацій має безперервний характер і потребує системних управлінських

рішень, пов'язаних із внутрішніми аудитами, навчанням персоналу, модернізацією обладнання та вдосконаленням процедур контролю.

Для аналітичної оцінки результативності діяльності підприємства доцільним є узагальнення ключових техніко-економічних і фінансових показників, які відображають масштаби функціонування, ефективність використання ресурсів і фінансову стійкість. До таких показників належать обсяги виручки, фінансові результати, структура активів і зобов'язань, чисельність персоналу та рівень оплати праці (табл. 2.1). Саме ці індикатори формують основу для аналізу динаміки розвитку підприємства, оцінювання його адаптаційного потенціалу та визначення можливостей інвестування у сертифікаційні процедури й удосконалення систем комплаєнсу у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Агро-Овен»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Темп 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023	Темп 2024/2023, %
Виторг (дохід), млн грн	3529,03	4035,50	4980,45	+506,48	114,35	+944,95	123,42
Чистий прибуток, млн грн	68,48	166,09	47,79	+97,61	242,53	-118,31	28,77
Активи, млн грн	3434,28	3710,80	4360,21	+276,52	108,05	+649,42	117,50
Зобов'язання, млн грн	930,68	1081,18	1412,67	+150,51	116,17	+331,48	130,66
Кількість співробітників, осіб	1510	1389	1453	-121	91,99	+64	104,61
Середня заробітна плата, грн	9600	14233	17044	+4633	148,26	+2811	119,75

Наведені показники відображають зростання масштабів діяльності підприємства у 2022–2024 рр. за індикатором виручки, що може бути інтерпретовано як розширення продажів, переформатування каналів збуту та/або цінові ефекти, характерні для агропродовольчих ринків у період високої волатильності. Водночас динаміка чистого прибутку має нерівномірний

характер: після суттєвого покращення у 2023 р. у 2024 р. спостерігається його зниження, що в прикладному аналізі доцільно пояснювати сукупністю чинників, серед яких типово виокремлюються зміни операційних витрат, логістичного плеча, умов фінансування, курсових коливань та вимог до комплаєнсу при експорті. Зростання активів і зобов'язань свідчить про інвестиційно-фінансові зміни у функціонуванні підприємства та потенційне нарощування ресурсної бази, що в контексті адаптації до міжнародних сертифікацій може розглядатися як передумова для модернізації процесів контролю якості, впровадження систем простежуваності та підтримання інфраструктурних вимог (холодовий ланцюг, пакування, лабораторні контролю). Показники зайнятості та оплати праці демонструють адаптивність кадрового контуру: скорочення чисельності персоналу у 2023 р. при подальшому частковому відновленні у 2024 р. супроводжується зростанням середньої заробітної плати, що може відображати як інфляційно-ринкові зміни, так і підвищення ролі кваліфікованих функцій, пов'язаних із технологічністю виробництва та нормативною відповідністю в ланцюгах постачання.

Організаційно-економічна модель функціонування ТОВ «Агро-Овен» сформована з урахуванням специфіки птахівничої галузі та орієнтації підприємства на поєднання внутрішнього збуту із зовнішньоекономічною діяльністю. В її основі лежить інтеграція вертикальних і горизонтальних бізнес-процесів, що забезпечує підвищення керованості виробничого циклу, оптимізацію витрат і зниження залежності від зовнішніх постачальників критично важливих ресурсів. Вертикальна інтеграція реалізується через концентрацію в межах підприємства основних етапів створення вартості — вирощування птиці, забою та первинної переробки, охолодження або заморожування продукції, фасування, зберігання й реалізації готових виробів. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільну якість продукції, підвищити прозорість контролю виробничих параметрів і мінімізувати втрати, пов'язані з логістичними збоями або коливаннями ринкових умов.

Горизонтальна інтеграція діяльності ТОВ «Агро-Овен» проявляється у вибудовуванні стійких взаємозв'язків з дистриб'юторами, торговельними мережами, логістичними операторами та іноземними партнерами. Через укладання довгострокових контрактів і партнерських угод підприємство формує розгалужену систему збуту, що охоплює різні канали реалізації та дозволяє диверсифікувати ринки продажу. Така модель знижує ризики залежності від окремих покупців або регіонів, що є особливо важливим для підприємств, залучених до зовнішньоекономічної діяльності в умовах нестабільної міжнародної кон'юнктури.

Важливим чинником ефективності організаційно-економічної моделі підприємства є впровадження сучасних інструментів управління виробництвом і логістикою. Використання автоматизованих систем моніторингу виробничих процесів, елементів ERP-систем та спеціалізованого програмного забезпечення для обліку зовнішньоекономічних операцій сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і зменшенню інформаційних ризиків. Цифровізація облікових і контрольних процедур дозволяє більш ефективно координувати виробничі й логістичні потоки, оптимізувати управління запасами та знижувати ймовірність затримок під час виконання експортних контрактів.

Окреме місце в системі управління ТОВ «Агро-Овен» займають інструменти забезпечення якості та безпечності продукції. Підприємство орієнтується на впровадження і підтримання сертифікованих систем управління, що відповідають міжнародним вимогам до харчових продуктів. Застосування стандартів у сфері безпечності та якості дозволяє уніфікувати виробничі процедури, забезпечити простежуваність продукції та підвищити рівень довіри з боку іноземних контрагентів. Це має принципове значення для виходу на регульовані ринки, де відповідність сертифікаційним вимогам є базовою умовою доступу до збутових каналів.

Паралельно з цим підприємство реалізує заходи, спрямовані на підвищення ресурсної ефективності та зменшення негативного впливу на

довкілля. Оптимізація енергоспоживання, удосконалення технологічних процесів і впровадження екологічно орієнтованих практик відповідають сучасним підходам до корпоративної відповідальності та формують додаткові нематеріальні переваги у взаємодії з партнерами та споживачами.

Структура ключових підрозділів і функціональний розподіл персоналу ТОВ «Агро-Овен» представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційно-економічна структура ТОВ «Агро-Овен»

Підрозділ	Основні функції	Кількість співробітників, осіб
Виробничий блок	Вирощування птиці, забій, первинна та поглиблена переробка, фасування продукції	210
Логістичний блок	Зберігання продукції, управління складськими запасами, внутрішні та міжнародні перевезення	75
Відділ зовнішньоекономічної діяльності	Укладання та супровід експортних контрактів, митні процедури, координація валютних розрахунків	35
Маркетингово-комерційний блок	Формування збутової політики, робота з торговельними мережами та партнерами, управління асортиментом	60

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агро-Овен» свідчить про наявність цілісної та збалансованої моделі управління, у межах якої виробничі, логістичні, комерційні та зовнішньоекономічні функції інтегровані в єдину систему. Поєднання вертикальної інтеграції з розвиненими горизонтальними зв'язками, використання сучасних управлінських і цифрових інструментів, а також орієнтація на міжнародні стандарти якості формують передумови для ефективного використання ресурсів, зростання експортного потенціалу та забезпечення стійкого конкурентного становища підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Географія діяльності ТОВ «Агро-Овен» формується з урахуванням поєднання внутрішнього ринку України та зовнішніх ринків, що забезпечує підприємству багатовекторну модель збуту й підвищує стійкість до змін

кон'юнктури окремих сегментів. Така просторово диверсифікована присутність є важливою складовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки дозволяє зменшувати ризики, пов'язані з коливанням попиту, регуляторними обмеженнями або логістичними ускладненнями на окремих напрямках, а також сприяє більш рівномірному формуванню доходів.

Внутрішній ринок України залишається базовим для діяльності ТОВ «Агро-Овен» і відіграє ключову роль у забезпеченні завантаження виробничих потужностей. Реалізація продукції здійснюється через дистриб'юторські компанії, торговельні мережі та спеціалізовані канали збуту, орієнтовані як на кінцевого споживача, так і на сегмент HoReCa. Частка внутрішніх продажів у загальному обсязі реалізації в останні роки є домінуючою та формує стабільний фінансовий потік, який створює ресурсну основу для підтримання виробничого циклу та фінансування експортної діяльності. Внутрішній ринок також виступає важливим майданчиком для тестування нових продуктів з доданою вартістю, удосконалення рецептур і адаптації асортименту до змін споживчих уподобань.

Зовнішні ринки мають для підприємства стратегічне значення з позицій довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у міжнародні ланцюги постачання. Експортна діяльність ТОВ «Агро-Овен» орієнтована переважно на регіони з усталеним попитом на м'ясо птиці та відносно прогнозованими торговельними умовами. Ключовим напрямом експорту є країни Європейського Союзу, для яких характерні жорсткі вимоги до безпечності харчових продуктів, простежуваності походження та відповідності міжнародним стандартам. Постачання на ринки ЄС передбачає адаптацію продукції до регуляторних норм щодо сертифікації, пакування, маркування та умов транспортування, що стимулює підприємство до постійного вдосконалення внутрішніх систем контролю якості.

Окрім європейського напрямку, підприємство здійснює експортні операції до окремих країн Східної Європи та Кавказького регіону, де зберігається стабільний попит на заморожене й охолоджене м'ясо птиці, а

також на продукцію середнього цінового сегмента. Для цих ринків характерною є відносно нижча регуляторна складність порівняно з ЄС, однак зростає конкуренція з боку локальних виробників і міжнародних постачальників, що зумовлює необхідність гнучкої цінової та маркетингової політики.

Географічна диверсифікація збуту дозволяє ТОВ «Агро-Овен» зменшувати залежність від окремих ринків і більш ефективно перерозподіляти товарні потоки залежно від змін попиту, валютних курсів і логістичних умов. Водночас така модель підвищує складність управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки потребує одночасного врахування різних регуляторних режимів, стандартів якості та вимог до документального супроводу.

Для узагальнення просторової структури експортної діяльності підприємства доцільно представити основні ринки збуту та їх характеристику у табличній формі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Географія діяльності та структура експорту ТОВ «Агро-Овен»

Ринок	Частка у загальному експорті, %	Характеристика ринку	Основні види продукції
Країни Європейського Союзу	45	Високі вимоги до безпечності, сертифікації та простежуваності продукції	Охолоджене та заморожене куряче м'ясо, напівфабрикати
Країни Східної Європи	30	Стабільний попит, помірні логістичні витрати	Заморожене м'ясо, охолоджена продукція
Кавказький регіон	15	Зростаючий попит на продукцію середнього цінового сегмента	Заморожене м'ясо, мариновані вироби
Інші ринки	10	Нішеві поставки, контрактні партії	Окремі позиції асортименту

Важливою складовою реалізації експортної стратегії підприємства є логістична організація постачань. Логістична модель ТОВ «Агро-Овен» передбачає використання власного автомобільного транспорту для внутрішніх

перевезень і коротких міжнародних маршрутів, а також співпрацю з міжнародними логістичними операторами для доставки продукції на більш віддалені ринки. Такий підхід дозволяє поєднувати оперативність постачань із оптимізацією витрат і забезпечувати гнучкість у виборі маршрутів.

З метою дотримання вимог міжнародних стандартів до умов транспортування підприємство застосовує сучасні системи контролю, зокрема температурний моніторинг і засоби відстеження руху вантажів. Це забезпечує збереження якості продукції на всьому логістичному ланцюгу та знижує ризики втрат, претензій з боку контрагентів і порушення умов контрактів. У сукупності географічна диверсифікація збуту та розвинена логістична інфраструктура формують передумови для стабільного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» і посилення його позицій на міжнародних ринках.

Географічна структура діяльності ТОВ «Агро-Овен» безпосередньо визначає особливості формування та реалізації його маркетингової стратегії як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Розподіл збутових потоків між національним та міжнародними напрямками зумовлює необхідність диференційованого підходу до позиціонування продукції, комунікацій з партнерами та адаптації товарної пропозиції до специфічних вимог окремих ринків.

На внутрішньому ринку України маркетингова політика підприємства орієнтована насамперед на забезпечення доступності продукції, стабільності постачань і підтримання конкурентної ціни за умови дотримання належного рівня якості та безпечності. Основний акцент робиться на формуванні довгострокових відносин із торговельними мережами та дистриб'юторами, розширенні асортименту охолодженої та замороженої продукції, а також продукції з доданою вартістю, яка користується стійким попитом у сегменті масового споживання та HoReCa. Для внутрішнього ринку важливим є поєднання цінової конкурентоспроможності з впізнаваністю торговельної марки та репутацією надійного постачальника.

Натомість на зовнішніх ринках маркетингова стратегія ТОВ «Агро-Овен» формується з урахуванням жорсткіших регуляторних вимог і підвищеної ролі нематеріальних чинників конкурентоспроможності. Ключовими елементами позиціонування виступають відповідність міжнародним стандартам безпечності харчових продуктів, стабільність якості, простежуваність виробничо-логістичного ланцюга, а також адаптація пакування та маркування до вимог імпортуємих країн. Так, для ринків Європейського Союзу підприємство забезпечує повне інформування споживачів щодо харчової цінності, складу продукції, умов зберігання та наявних сертифікатів безпеки, що є обов'язковою умовою доступу до торговельних мереж. Для ринків Кавказького регіону та Східної Європи маркетинговий акцент зміщується у бік поєднання прийнятної ціни, свіжості продукції та зручних форматів постачання, орієнтованих на середній ціновий сегмент.

Структура географії збуту ТОВ «Агро-Овен» у узагальненому вигляді може бути представлена як співвідношення внутрішнього та зовнішніх напрямів реалізації, що відображає баланс між стабільністю національного ринку та потенціалом міжнародного зростання. Орієнтовна структура розподілу виробленої продукції має такий вигляд: внутрішній ринок України акумулює близько 75–80 % загального обсягу реалізації, тоді як сукупна частка експорту становить 20–25 %, з яких найбільша питома вага припадає на країни Європейського Союзу, а решта – на ринки Східної Європи та Кавказького регіону. Така пропорція дозволяє підприємству підтримувати фінансову стабільність і водночас поступово нарощувати експортний потенціал без надмірної залежності від одного зовнішнього напрямку.

У цілому географія діяльності ТОВ «Агро-Овен» свідчить про системний підхід до диверсифікації ринків збуту та поєднання внутрішніх і зовнішніх продажів у межах єдиної стратегії розвитку. Підприємство забезпечує баланс між внутрішнім попитом і експортними поставками, адаптує продукцію до міжнародних стандартів та ефективно інтегрує

логістичні й маркетингові інструменти, що створює передумови для підвищення стійкості бізнес-моделі в умовах зовнішньоекономічної нестабільності.

Стратегія виходу ТОВ «Агро-Овен» на зовнішні ринки формується на основі комплексного аналізу зовнішнього середовища, конкурентної ситуації та внутрішніх ресурсних можливостей підприємства. Її головною метою є забезпечення поступового та контрольованого зростання експортних обсягів за одночасного зниження ризиків і збереження фінансової збалансованості. Підприємство дотримується комбінованого підходу до виходу на міжнародні ринки, поєднуючи прямий експорт із розвитком партнерських відносин з дистриб'юторами та торговельними операторами в країнах-імпортерах.

У процесі формування експортної стратегії враховуються макроекономічні умови, рівень політичної та регуляторної стабільності, торговельні бар'єри, санітарно-ветеринарні вимоги та стандарти харчової безпеки. Пріоритет надається ринкам зі стабільним попитом на м'ясо птиці та прогнозованою регуляторною політикою, що дає змогу більш точно планувати виробничі програми та логістичні потоки. Вибір цільових ринків здійснюється з урахуванням рівня конкуренції, транспортної доступності та очікуваної рентабельності експортних операцій.

Важливим компонентом стратегії є адаптація продукції до вимог конкретних ринків. Для країн Європейського Союзу ТОВ «Агро-Овен» забезпечує відповідність систем управління безпечністю харчових продуктів міжнародним стандартам, адаптує пакування та маркування відповідно до регламентів ЄС і впроваджує додаткові процедури внутрішнього контролю. Паралельно розвивається співпраця з локальними партнерами, що дозволяє скоротити витрати на просування продукції та швидше інтегруватися у національні системи дистрибуції.

Особливе місце у стратегії виходу на зовнішні ринки посідає управління логістикою та ланцюгами постачання. Підприємство використовує мультимодальні перевезення з поєднанням автомобільного та залізничного

транспорту, а за потреби – залученням портової інфраструктури. Системи контролю температурного режиму, умов зберігання та транспортування дозволяють забезпечувати збереження якості продукції та дотримання вимог міжнародних стандартів безпечності на всіх етапах руху товару.

Фінансова складова експортної стратегії охоплює управління валютними ризиками, оптимізацію витрат на валютні операції та страхування експортних поставок. Застосування контрактів у валюті партнерів, узгодження платіжних умов і використання фінансових інструментів стабілізації доходів дозволяють зменшувати вплив курсових коливань на фінансові результати підприємства.

Узагальнення основних напрямів реалізації стратегії виходу ТОВ «Агро-Овен» на зовнішні ринки доцільно подати у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні елементи стратегії виходу ТОВ «Агро-Овен» на зовнішні
ринки

Напрямок стратегічної діяльності	Інструменти реалізації	Цільові ринки
Адаптація продукції	Сертифікація систем безпечності, адаптація пакування та маркування	Країни ЄС, Східна Європа
Партнерські відносини	Контракти з дистриб'юторами, співпраця з торговельними мережами	ЄС, Кавказький регіон
Логістика та постачання	Мультимодальні перевезення, температурний контроль	Усі зовнішні ринки
Фінансова стабілізація	Управління валютними ризиками, страхування поставок	Усі зовнішні ринки
Маркетинг і просування	Локалізація бренду, адаптація комунікацій	ЄС, Східна Європа, Кавказ

Стратегія виходу ТОВ «Агро-Овен» на зовнішні ринки має системний і багаторівневий характер та інтегрована з виробничими, логістичними, фінансовими й маркетинговими підсистемами підприємства. Такий підхід забезпечує можливість поєднання економічної ефективності з гнучкою адаптацією до змін міжнародного середовища, сприяє зростанню експортного потенціалу та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх ризиків у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз структури та фінансової результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен»

Аналіз структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» свідчить про переважно експортну спрямованість міжнародних операцій підприємства за збереження імпорту як допоміжного інструмента забезпечення виробничого процесу. Така модель є типовою для підприємств птахівничого напрямку, які орієнтуються на використання власної сировинної бази та внутрішніх виробничих потужностей, водночас залучаючи імпортні ресурси для підвищення технологічного рівня, стабільності якості та відповідності міжнародним вимогам. Структура зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» формувалася поступово, з урахуванням стратегічних цілей розвитку, динаміки попиту на зовнішніх ринках, а також обмежень і можливостей внутрішнього середовища підприємства.

Експортна діяльність підприємства охоплює кілька ключових товарних груп, що відповідають його виробничій спеціалізації та асортиментній політиці. До основних категорій експортної продукції належать охолоджене куряче м'ясо, заморожена продукція, напівфабрикати, а також продукція з доданою вартістю, зокрема мариновані вироби та продукти, підготовлені до приготування. Така структура експорту відображає прагнення підприємства поступово переходити від реалізації базових сировинних позицій до більш технологічної продукції, що дозволяє підвищувати рівень доданої вартості та маржинальність зовнішніх поставок. Динаміка експортних обсягів за останні роки свідчить про зростання ролі переробленої продукції у загальній структурі експорту, що є наслідком удосконалення виробничих процесів і посилення орієнтації на вимоги іноземних споживачів.

Імпортна складова зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» має чітко виражений виробничо-забезпечувальний характер і не пов'язана з операціями перепродажу. Основними об'єктами імпорту є корми та кормові

компоненти для птиці, пакувальні матеріали, технологічне обладнання, а також спеціалізовані добавки та витратні матеріали, необхідні для підтримання стабільної якості продукції. Географія імпорتنих поставок сформована з урахуванням критеріїв надійності постачальників, відповідності продукції міжнародним стандартам та прогнозованості логістичних маршрутів. Залучення імпорتنих ресурсів дозволяє підприємству підтримувати належний рівень технологічної оснащеності, мінімізувати виробничі ризики та забезпечувати відповідність вимогам зовнішніх ринків щодо безпечності й простежуваності продукції.

Структура експорту та імпорту ТОВ «Агро-Овен» представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура експорту та імпорту ТОВ «Агро-Овен» за 2022–2024 рр.

Категорія продукції / товару	Обсяг експорту 2022, т	Обсяг експорту 2023, т	Обсяг експорту 2024, т	Обсяг імпорту 2022, т	Обсяг імпорту 2023, т	Обсяг імпорту 2024, т
Охолоджене куряче м'ясо	1650	1820	1980	—	—	—
Заморожене куряче м'ясо	1400	1560	1720	—	—	—
Напівфабрикати	620	700	790	—	—	—
Продукція з доданою вартістю	380	460	540	—	—	—
Корма та кормові компоненти	—	—	—	1150	1210	1260
Пакувальні матеріали	—	—	—	230	250	270
Технологічне обладнання	—	—	—	55	65	75

Дані таблиці свідчать, що основну частку експортних поставок ТОВ «Агро-Овен» формують охолоджене та заморожене м'ясо птиці, які залишаються базовими позиціями для зовнішніх ринків. Водночас простежується стійка тенденція до зростання частки напівфабрикатів і продукції з доданою вартістю, що відображає стратегічну орієнтацію підприємства на підвищення економічної віддачі від експортної діяльності та

розширення асортименту для іноземних споживачів. Імпортні операції зосереджені виключно на забезпеченні виробничого процесу та підтриманні технологічного рівня підприємства, що підтверджує його орієнтацію на власне виробництво і контроль якості на всіх етапах створення продукції.

Географічна структура експорту ТОВ «Агро-Овен» характеризується достатнім рівнем диверсифікації. Найбільша частка експортних поставок припадає на країни Європейського Союзу, які акумулюють близько половини загального обсягу експорту. Значна частина продукції також постачається до країн Східної Європи та Кавказького регіону, що забезпечує баланс між ринками з високими регуляторними вимогами та ринками зі стабільним попитом і відносно нижчими логістичними витратами. Така структура дозволяє підприємству знижувати залежність від кон'юнктури окремих ринків і більш гнучко реагувати на зміни торговельних умов.

Структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства перебуває у стані постійної оптимізації. З метою підвищення ефективності експортних операцій і зниження витрат ТОВ «Агро-Овен» застосовує централізоване управління ЗЕД, використовує мультимодальні логістичні рішення, оптимізує маршрути доставки та впроваджує сучасні системи моніторингу вантажів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані із затримками на митних кордонах, коливаннями валютних курсів і змінами тарифів на транспортні послуги, а також підвищує прогнозованість грошових потоків від експортної діяльності.

Структура експорту та імпорту ТОВ «Агро-Овен» є логічно збалансованою та відповідає стратегічним цілям підприємства. Вона поєднує активне використання власних виробничих потужностей, раціональне залучення імпортних ресурсів, адаптацію продукції до міжнародних стандартів і системний контроль якості. Така модель створює передумови для зміцнення позицій підприємства на зовнішніх ринках, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку зовнішньоекономічної діяльності в середньо- та довгостроковій перспективі.

ТОВ «Агро-Овен» у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності застосовує комплексний та диверсифікований підхід до формування міжнародних договірних відносин, що дає змогу поєднувати гнучкість виходу на зовнішні ринки з належним рівнем контролю ризиків. Система контрактної взаємодії підприємства охоплює декілька форм співпраці з іноземними контрагентами, кожна з яких виконує специфічну функцію у забезпеченні ефективності експорту продукції птахівництва. Такий підхід дозволяє адаптувати механізми зовнішньоекономічної діяльності до особливостей конкретних ринків, регуляторних вимог і логістичних умов.

Базовою формою міжнародної співпраці ТОВ «Агро-Овен» є експортні контракти, що укладаються безпосередньо з іноземними покупцями. Вони передбачають постачання охолодженого та замороженого курячого м'яса, напівфабрикатів і продукції з доданою вартістю за чітко визначеними умовами щодо обсягів, асортименту, ціни та строків виконання. Такі контракти детально регламентують вимоги до якості продукції, наявності сертифікатів відповідності, умов транспортування, страхування вантажів і проходження митних процедур. Застосування стандартних міжнародних умов поставки дозволяє підприємству забезпечувати прозорість зобов'язань сторін, прогнозованість фінансових потоків і дотримання вимог імпортуємих країн у сфері безпечності харчових продуктів.

Для розширення присутності на зовнішніх ринках і зниження трансакційних витрат ТОВ «Агро-Овен» використовує дистриб'юторські угоди з локальними партнерами. Ця форма співпраці є особливо актуальною для ринків, що характеризуються складною регуляторною системою або значною територіальною віддаленістю. Дистриб'юторські договори визначають зобов'язання партнерів щодо мінімальних обсягів закупівель, дотримання стандартів якості, умов зберігання та реалізації продукції. Водночас вони передбачають елементи координації цінової політики, маркетингової підтримки та адаптації продукції до вимог локального споживача. Залучення дистриб'юторів дозволяє підприємству зосередитися на

виробничих і логістичних процесах, делегуючи частину функцій просування продукції на місцеві ринки.

Окреме місце у структурі міжнародних угод ТОВ «Агро-Овен» займають ліцензійні договори, що застосовуються для використання сучасних технологій у сфері переробки, пакування та зберігання м'яса птиці. Отримання ліцензій на використання технологічних рішень іноземних компаній сприяє підвищенню рівня технологічності виробництва, покращенню показників якості та зниженню втрат у процесі транспортування. Ліцензійні угоди, як правило, містять умови щодо строків використання технологій, розміру ліцензійних платежів, а також механізми контролю дотримання технологічних стандартів і параметрів якості.

Договори про стратегічне партнерство спрямовані на формування довгострокових відносин з іноземними компаніями та передбачають більш глибокий рівень кооперації. У межах таких угод здійснюється спільне планування обсягів постачання, координація логістичних рішень, а в окремих випадках – реалізація спільних маркетингових ініціатив або розвиток партнерських торговельних марок. Стратегічне партнерство дозволяє ТОВ «Агро-Овен» знижувати ризики, пов'язані з коливанням попиту, забезпечувати стабільність збуту та оптимізувати витрати на просування продукції на зовнішніх ринках.

Форми контрактної діяльності та співпраці з міжнародними партнерами подані в табл. 2.6.

Застосування комбінованої моделі контрактної діяльності дозволяє ТОВ «Агро-Овен» одночасно зберігати контроль за якістю продукції, забезпечувати гнучкість у постачанні та підтримувати стабільність фінансових результатів. Важливим елементом договірної політики є детальне регламентування ризиків і механізмів відповідальності сторін. Усі види контрактів містять положення щодо валютних умов, страхування вантажів, строків поставки та відповідальності за порушення договірних зобов'язань, що мінімізує потенційні фінансові втрати й підвищує передбачуваність

зовнішньоекономічних операцій.

Таблиця 2.6

Форми контрактів і співпраці ТОВ «Агро-Овен» з міжнародними
партнерами

Форма контракту	Мета та завдання	Характер взаємодії	Цільові ринки
Експортні контракти	Реалізація продукції, забезпечення відповідності стандартам	Прямі поставки іноземним покупцям	Країни ЄС, Східна Європа
Дистриб'юторські угоди	Розширення ринків збуту, зниження логістичних витрат	Співпраця з локальними дистриб'юторами	ЄС, Кавказький регіон
Ліцензійні договори	Використання сучасних технологій переробки та пакування	Доступ до інноваційних виробничих рішень	Усі зовнішні ринки
Стратегічне партнерство	Довгострокова кооперація, спільне просування продукції	Координація постачань і маркетингових заходів	ЄС, Східна Європа

Отже, система форм контрактів і міжнародної співпраці ТОВ «Агро-Овен» формує цілісний механізм реалізації зовнішньоекономічної діяльності, який поєднує прямий експорт, дистрибуцію, ліцензування та стратегічне партнерство. Така модель забезпечує адаптацію підприємства до специфіки окремих ринків, підвищує ефективність експортних операцій і створює передумови для стійкого розвитку на міжнародних ринках у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку експортного напрямку та підтверджує ефективність обраної моделі виходу на зовнішні ринки. Упродовж останніх трьох років підприємство поступово нарощувало обсяги реалізації продукції за межі внутрішнього ринку, що зумовлено поєднанням кількох чинників, серед яких ключову роль відіграють стабільна якість продукції, адаптація до міжнародних вимог безпечності харчових продуктів, удосконалення логістичних рішень і диверсифікація форм контрактної взаємодії з іноземними партнерами. Зростання експортних

доходів відбувалося в умовах підвищеної конкуренції на світовому ринку м'яса птиці та посилення регуляторних вимог, що додатково підкреслює значущість управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Доходи від зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» формуються переважно за рахунок реалізації охолодженого та замороженого курячого м'яса, а також напівфабрикатів і продукції з доданою вартістю, орієнтованої на вимоги конкретних ринків збуту. Аналіз структури експортних доходів засвідчує поступове зростання питомої ваги продукції з вищим рівнем переробки, що позитивно впливає на маржинальність експортних операцій і знижує залежність фінансових результатів від коливань цін на сировинні товарні позиції. Така тенденція є свідченням стратегічного прагнення підприємства переходити від переважно сировинного експорту до моделі, орієнтованої на створення доданої вартості.

Оцінювання фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за системою ключових показників, до яких належать обсяг доходів від експорту, частка експортних доходів у загальному обсязі реалізації, собівартість продукції, пов'язаної з експортними операціями, валова маржа, рівень рентабельності зовнішньоекономічної діяльності, а також витрати на логістику й митне оформлення. Важливою особливістю фінансової політики ТОВ «Агро-Овен» є орієнтація на постійний контроль витрат і їх оптимізацію, що дозволяє підтримувати конкурентний рівень рентабельності навіть за умов зростання транспортних тарифів і ускладнення логістичних маршрутів.

Динаміка фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності доцільно представлена в табл. 2.7.

Наведені дані свідчать про стабільне зростання доходів від експорту та поступове підвищення валової маржі. Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» демонструє помірну, але стійку позитивну динаміку, що вказує на ефективне управління витратами й адаптацію експортної діяльності до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7

Фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» (2022–2024 рр.), тис. грн

Показник	2022	2023	2024
Доходи від експорту	165000	195000	225000
Частка доходів від ЗЕД у загальному обсязі реалізації, %	17,5	19,8	22,0
Собівартість продукції, пов'язаної з експортом	110000	128000	145000
Валова маржа	55000	67000	80000
Рентабельність ЗЕД, %	33,3	34,4	35,6
Витрати на логістику та митні платежі	11500	13200	15000

При цьому зростання витрат на логістику та митні платежі відбувається повільнішими темпами, ніж збільшення експортних доходів, що дозволяє утримувати їх частку на рівні 6–7 % від доходів від експорту. Такий рівень є прийнятним для галузі та свідчить про раціональну організацію транспортно-логістичних процесів.

Додатковий аналіз структури витрат на логістику та митне оформлення показує, що використання мультимодальних перевезень, оптимізація маршрутів доставки та співпраця з міжнародними логістичними операторами сприяють зниженню ризиків затримок на кордоні й частковій нейтралізації впливу коливань тарифів на перевезення. Це, у свою чергу, позитивно впливає на прогнозованість грошових потоків від експортних операцій і загальну фінансову стійкість підприємства.

Важливим аспектом оцінювання фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності є аналіз маржинальності окремих товарних груп. Найвищі показники рентабельності забезпечує продукція з доданою вартістю та напівфабрикати, орієнтовані на специфічні вимоги окремих ринків і споживчих сегментів. Охолоджене та заморожене м'ясо птиці характеризується нижчим рівнем маржі через високу конкуренцію та відносно стандартизований характер продукції на міжнародних ринках. Усвідомлюючи цю особливість, ТОВ «Агро-Овен» послідовно працює над розширенням асортименту продукції з більшою глибиною переробки, що сприяє

підвищенню загальної ефективності експортної діяльності.

Для порівняльної оцінки фінансової ефективності різних форм співпраці з іноземними контрагентами доцільно проаналізувати дохідність основних моделей контрактної взаємодії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Дохідність різних форм співпраці ТОВ «Агро-Овен» (2024 р.), тис. грн

Форма співпраці	Доходи	Витрати	Валова маржа	Рентабельність, %
Прямі експортні контракти	130000	78000	52000	40,0
Дистриб'юторські угоди	65000	38000	27000	41,5
Стратегічне партнерство	30000	21000	9000	30,0

Результати аналізу свідчать, що найвищу рентабельність забезпечують прямі експортні контракти та дистриб'юторські угоди, що зумовлено більшими обсягами реалізації та відносно нижчими управлінськими витратами. Стратегічне партнерство характеризується нижчим рівнем рентабельності, однак виконує важливу функцію забезпечення довгострокової стабільності збуту, зниження ринкових ризиків і поступового зміцнення позицій підприємства на нових або перспективних ринках.

Фінансові показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» підтверджують ефективність реалізованої експортної стратегії та здатність підприємства адаптуватися до умов міжнародної конкуренції. Стабільне зростання доходів від експорту, помірне підвищення рентабельності, оптимізована структура витрат і збалансоване поєднання різних форм співпраці з іноземними партнерами створюють передумови для подальшого розширення експортної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках у середньостроковій перспективі.

2.3. Ризики та обмеження розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен»

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агро-Овен» пов'язана із

значними ризиками, що виникають у процесі експорту продукції та забезпечення імпорتنих поставок. До ключових категорій ризиків належать валютні, логістичні та контрактні, кожна з яких має специфічний вплив на ефективність міжнародної діяльності та потребує системного управління.

Валютні ризики виникають у зв'язку з коливанням обмінних курсів національної валюти щодо валют країн-імпортерів та постачальників. Оскільки значна частка контрактів підприємства укладається у євро та доларах США, коливання валютного курсу може безпосередньо впливати на обсяг доходів та прибуток від експорту. Для мінімізації цього ризику підприємство застосовує різні фінансові інструменти: валютне хеджування, відкриття валютних рахунків, а також укладання контрактів у валюті партнерів із фіксованим курсом. Також практикується розподіл валютних потоків між кількома ринками, що дозволяє знизити вплив коливань окремої валюти.

Логістичні ризики пов'язані із транспортним забезпеченням, умовами зберігання та можливими затримками у постачанні. В експорті охолодженого та замороженого м'яса критично важливим є дотримання температурного режиму та часу доставки. Порушення умов перевезення може призвести до псування продукції, штрафів та втрати довіри партнерів. Для зменшення логістичних ризиків підприємство використовує мультимодальні перевезення, комбінуючи автомобільний, залізничний та річковий транспорт, а також укладає договори з надійними логістичними операторами, які забезпечують контроль за температурою та умовами транспортування.

Контрактні ризики виникають через можливе порушення умов договорів з іноземними партнерами, включаючи несвоєчасну оплату, недотримання обсягів закупівлі або невідповідність продукції вимогам контракту. Для управління цим ризиком підприємство застосовує комплексну політику юридичного супроводу та страхування контрактів. Усі договори містять чіткі положення щодо прав і обов'язків сторін, штрафних санкцій та механізмів вирішення спорів. Особливу увагу приділено вибору партнерів на основі репутації, фінансової стабільності та історії співпраці.

Для системного уявлення про характер і вплив зазначених ризиків на підприємство наведено табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен»

Категорія ризику	Джерело ризику	Можливі наслідки	Методи мінімізації
Валютний	Коливання курсів валют, нестабільність ринків	Зниження доходів, зниження прибутковості	Валютне хеджування, фіксація курсів, розподіл валютних потоків
Логістичний	Порушення умов транспортування, пошкодження вантажу	Псування продукції, штрафи, затримки	Мультимодальні перевезення, контроль температури, надійні логістичні оператори
Контрактний	Несвоєчасна оплата, недотримання обсягів, порушення умов контракту	Втрата доходів, репутаційні ризики	Юридичний супровід, страхування контрактів, вибір надійних партнерів

Важливо зазначити, що різні категорії ризиків взаємопов'язані. Наприклад, коливання валютного курсу може впливати на здатність партнера своєчасно здійснити оплату, що, у свою чергу, підсилює контрактні ризики. Логістичні проблеми можуть спричиняти штрафи або компенсаційні вимоги, що впливають на фінансові результати та підвищують економічні ризики. Тому підприємство застосовує інтегровану систему управління ризиками, яка включає фінансове, юридичне та логістичне планування.

Додатково підприємство проводить регулярний моніторинг ринкових умов, оцінює макроекономічну та політичну стабільність країн-імпортерів і постачальників, а також аналізує потенційні зміни у митних і санітарних регламентах. Це дозволяє своєчасно коригувати контрактну політику та обирати найбільш безпечні маршрути постачання.

Системне управління валютними, логістичними та контрактними ризиками забезпечує стабільність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, знижує потенційні втрати та підвищує конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Впровадження

комплексного підходу до ризик-менеджменту дозволяє підприємству не лише ефективно працювати у змінному зовнішньому середовищі, а й використовувати ринкові можливості для розширення обсягів експорту та підвищення прибутковості.

Зовнішнє середовище відіграє визначальну роль у формуванні ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен». Під цим розуміють комплекс факторів, що знаходяться поза межами безпосереднього контролю підприємства, але значно впливають на результати його діяльності. До ключових елементів зовнішнього середовища належать економічні, політичні, правові, соціально-культурні та технологічні фактори.

Економічні фактори включають макроекономічну стабільність, валютну політику, рівень інфляції, динаміку цін на сировину та енергоресурси. Підприємство відчуває прямий вплив економічної кон'юнктури країн-імпортерів, зокрема зміни купівельної спроможності населення, коливання обмінних курсів та динаміку цін на конкурентні продукти. Підприємство адаптує свою цінову політику до зовнішніх умов, застосовуючи гнучке ціноутворення та системи знижок для постійних партнерів.

Політичні фактори стосуються стабільності урядів країн-імпортерів, торговельних обмежень, митних тарифів, санкцій та регуляторних обмежень. Наприклад, зміни в торговельних угодах між Україною та країнами ЄС або постачальниками кормів безпосередньо впливають на умови контрактів та вартість поставок. Підприємство активно відстежує політичну ситуацію на ключових ринках та використовує диверсифікацію експорту як інструмент зниження політичних ризиків.

Правові фактори включають законодавство у сфері безпеки харчових продуктів, санітарні стандарти, вимоги сертифікації, інтелектуальної власності та трудового законодавства у країнах експорту. Дотримання міжнародних стандартів якості та сертифікаційних вимог є обов'язковою умовою для забезпечення безперервності поставок і репутації на ринку. Для управління цим ризиком підприємство впроваджує систему контролю

відповідності продукції міжнародним стандартам, а також здійснює юридичний супровід зовнішньоекономічних контрактів.

Соціально-культурні фактори проявляються у специфіці споживчих уподобань, харчових традицій та культури ведення бізнесу в різних країнах. Наприклад, смакові переваги населення в країнах ЄС відрізняються від країн СНД, що вимагає адаптації продукції, упаковки та маркетингових стратегій. Підприємство проводить дослідження ринку та тестує нові види продукції перед масовим виходом на зовнішні ринки, що знижує ризик невідповідності попиту та пропозиції.

Технологічні фактори включають розвиток логістики, автоматизацію виробництва, інформаційні системи управління поставками та інноваційні методи пакування продукції. Використання сучасних технологій дозволяє підприємству підвищувати ефективність виробничого процесу, знижувати втрати продукції під час транспортування та забезпечувати дотримання стандартів якості на всіх етапах ЗЕД.

Для систематизації впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства наведено табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Агро-Овен»

Категорія факторів	Вплив на діяльність підприємства	Методи адаптації та управління
Економічні	Коливання попиту, валютні ризики, ціни на сировину	Гнучке ціноутворення, валютне хеджування
Політичні	Зміни торговельних правил, митні тарифи	Диверсифікація ринків, моніторинг політичних змін
Правові	Сертифікаційні вимоги, стандарти безпеки	Юридичний супровід контрактів, система контролю якості
Соціально-культурні	Споживчі уподобання, культурні особливості	Маркетингові дослідження, адаптація продукції
Технологічні	Розвиток логістики, автоматизація виробництва	Впровадження сучасних технологій, інноваційне пакування

Можна зробити висновок, що зовнішнє середовище формує комплексний спектр можливостей та загроз для міжнародної діяльності

підприємства. Своєчасна адаптація до змін зовнішніх факторів дозволяє забезпечити стабільність виробництва, мінімізувати втрати, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток на міжнародних ринках. Успішне управління впливом зовнішніх факторів передбачає інтегровану систему моніторингу, регулярний аналіз ринкових умов, планування альтернативних сценаріїв та впровадження сучасних технологій для оптимізації процесів ЗЕД [8, 9].

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» визначається не лише можливостями та ресурсами, а й рядом обмежень, що виникають на різних рівнях функціонування. Основними категоріями обмежень є економічні, фінансові, організаційні, технологічні та регуляторні, кожна з яких вимагає системного аналізу та управління для забезпечення стійкого зростання на міжнародних ринках [1, 2].

Економічні обмеження пов'язані з ринковою кон'юктурою та макроекономічними коливаннями в країнах-імпортерах і постачальників. Коливання попиту, зміни валютних курсів та конкуренція з боку локальних і міжнародних виробників створюють ризики для планування обсягів виробництва та реалізації продукції. Особливо відчутними є обмеження, що виникають у періоди економічної нестабільності або зниження купівельної спроможності споживачів.

Фінансові обмеження включають обмеження оборотних коштів, витрат на логістику та страхування контрактів, а також потребу у фінансуванні короткострокових і довгострокових зовнішньоекономічних операцій. Підприємство інвестує значні ресурси у підтримку високих стандартів якості продукції, сертифікацію та модернізацію виробництва, що вимагає ефективного фінансового планування та контролю за грошовими потоками.

Організаційні обмеження виникають через складність управління міжнародними контрактами, координації роботи між департаментами та забезпечення своєчасного виконання умов поставок. Особливо критичним є управління взаємодією між відділом експорту, логістичним департаментом та

фінансовим підрозділом, що потребує налагоджених комунікацій та чітких процедур прийняття рішень.

Технологічні обмеження пов'язані із виробничими потужностями, оснащенням підприємства та обмеженнями технологічних процесів. Для підтримки конкурентоспроможності на міжнародних ринках необхідно впроваджувати сучасні методи обробки та пакування продукції, автоматизацію виробничих процесів та сучасні інформаційні системи управління логістикою. Відсутність таких технологій може обмежувати можливості масштабування виробництва та забезпечення стабільної якості продукції.

Регуляторні обмеження стосуються митних тарифів, санітарних та фітосанітарних вимог, ліцензування, стандартів безпеки харчових продуктів у країнах-імпортерах. Порушення регуляторних вимог може призвести до затримки поставок, штрафів або втрати контрактів. Для їх мінімізації підприємство здійснює юридичний супровід контрактів, адаптує продукцію до міжнародних стандартів і відстежує зміни в регуляторному полі [3, 4].

Для систематизації ключових обмежень розвитку міжнародної діяльності наведено табл. 2.11.

Особливу увагу слід приділяти взаємозв'язку обмежень. Наприклад, технологічні обмеження можуть підсилювати економічні ризики, оскільки неможливість масштабувати виробництво обмежує обсяги продажів на зовнішніх ринках. Регуляторні обмеження, у свою чергу, впливають на логістику та фінансові показники підприємства, що підкреслює необхідність інтегрованого підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю [5].

Ключові обмеження розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен» визначають стратегічні пріоритети щодо модернізації виробництва, фінансового планування, оптимізації логістики та юридичного супроводу контрактів. Своєчасне виявлення та подолання цих обмежень дозволяє підприємству забезпечувати стабільний розвиток на міжнародних ринках, підвищувати ефективність ЗЕД та зміцнювати конкурентні позиції.

Таблиця 2.11

Ключові обмеження розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ
«Агро-Овен»

Категорія обмежень	Джерело обмеження	Вплив на діяльність	Методи подолання обмежень
Економічні	Коливання попиту, конкуренція, валютні ризики	Зниження доходів, нестабільність продажів	Диверсифікація ринків, адаптивне ціноутворення
Фінансові	Обмеженість оборотних коштів, витрати на логістику	Зменшення інвестицій у розвиток	Ефективне фінансове планування, кредитні лінії
Організаційні	Складність управління контрактами, координація департаментів	Затримки поставок, порушення термінів	Стандартизація процесів, інтеграція ІТ-систем
Технологічні	Обмеження виробничих потужностей, застаріла техніка	Неможливість масштабування, зниження якості	Модернізація обладнання, впровадження автоматизації
Регуляторні	Санітарні стандарти, митні тарифи, ліцензії	Затримки поставок, штрафи, втрата ринків	Юридичний супровід, адаптація продукції, моніторинг регуляторних змін

Висновки юдо розділу 2

Узагальнення результатів дослідження, проведеного в межах другого розділу, дає підстави стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агро-Овен» є складною багаторівневою системою, інтегрованою у виробничу, логістичну, фінансову та управлінську модель підприємства. Її функціонування визначається поєднанням внутрішніх ресурсних можливостей підприємства та впливом динамічного зовнішнього середовища, що формує як додаткові можливості розвитку, так і суттєві ризики.

Дослідження організаційно-економічних засад діяльності підприємства засвідчило, що ТОВ «Агро-Овен» реалізує модель вертикально інтегрованого птахівничого виробництва, яка охоплює повний цикл створення

вартості — від вирощування птиці до переробки, пакування та реалізації готової продукції. Така модель створює передумови для ефективного контролю якості, забезпечення простежуваності продукції та дотримання міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів, що є критично важливим для участі у зовнішньоекономічній діяльності. Водночас складність внутрішніх процесів і багатоступеневість виробничо-логістичного ланцюга зумовлюють підвищені вимоги до управління, стандартизації та координації між структурними підрозділами.

Аналіз географії діяльності підприємства показав, що ТОВ «Агро-Овен» поєднує орієнтацію на внутрішній ринок із цілеспрямованим розвитком експортних поставок. Такий підхід забезпечує відносну стабільність доходів, дозволяє перерозподіляти товарні потоки залежно від кон'юнктури ринків і знижує залежність від одного каналу збуту. Вихід на зовнішні ринки, зокрема регульовані ринки Європейського Союзу та країни ближнього зарубіжжя, супроводжується необхідністю постійної адаптації продукції, пакування, маркування й логістичних процедур до вимог імпортерів, що істотно підвищує роль сертифікаційної та комплаєнс-складової у структурі управління підприємством.

Дослідження структури зовнішньоекономічної діяльності підтвердило експортну спрямованість підприємства за збереження імпорту як допоміжного інструмента забезпечення виробничого процесу. Основу експорту формує охолоджене та заморожене м'ясо птиці, при цьому спостерігається поступове зростання частки продукції з доданою вартістю, що створює передумови для підвищення маржинальності та фінансової стійкості. Імпортні операції орієнтовані на забезпечення кормової бази, пакувальних матеріалів і технологічного обладнання, що дозволяє підтримувати стабільний виробничий цикл і відповідність вимогам міжнародних стандартів.

Оцінка форм міжнародних контрактів і співпраці засвідчила використання підприємством комбінованої моделі виходу на зовнішні ринки, яка включає прямі експортні контракти, дистриб'юторські угоди, ліцензійні

договори та стратегічні партнерства. Така багатоформатність контрактної діяльності підвищує гнучкість зовнішньоекономічних операцій, дозволяє адаптуватися до специфіки окремих ринків і мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю попиту або логістичними обмеженнями. Водночас вона потребує високого рівня юридичного супроводу, чіткої регламентації зобов'язань сторін та постійного контролю виконання контрактних умов.

Аналіз фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності показав, що експортні операції є важливим джерелом доходів підприємства та характеризуються позитивною динамікою. Зростання доходів від експорту та підвищення рентабельності зовнішньоекономічної діяльності свідчать про ефективність обраної стратегії виходу на міжнародні ринки, оптимізацію логістичних витрат і поступове зміщення акценту в бік продукції з вищою доданою вартістю. Разом із тим збереження значної частки витрат на логістику, митне оформлення та сертифікаційні процедури підтверджує високу чутливість фінансових результатів до зовнішніх факторів.

Особливу увагу в межах розділу приділено аналізу ризиків зовнішньоекономічної діяльності та впливу зовнішнього середовища. Встановлено, що валютні, логістичні та контрактні ризики формують взаємопов'язаний комплекс загроз, який безпосередньо впливає на фінансову стабільність і безперервність експортних поставок. Коливання валютних курсів, логістичні збої, посилення регуляторних вимог і зміни політичної ситуації на окремих ринках можуть призводити до зростання витрат, затримок поставок і зниження прибутковості. У цьому контексті важливою конкурентною перевагою підприємства є застосування інтегрованого підходу до управління ризиками, що поєднує фінансові, юридичні та логістичні інструменти.

Аналіз обмежень розвитку зовнішньоекономічної діяльності показав, що підприємство стикається з низкою економічних, фінансових, організаційних, технологічних і регуляторних бар'єрів. Їх наявність об'єктивно стримує масштабування експорту та підвищує вимоги до

ефективності управління ресурсами. Водночас виявлено, що більшість обмежень мають керований характер і можуть бути знижені шляхом модернізації виробництва, удосконалення фінансового планування, цифровізації управлінських процесів та поглиблення інтеграції сертифікаційних вимог у систему корпоративного управління.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агро-Овен» характеризується наявністю суттєвого експортного потенціалу, сформованого на основі вертикально інтегрованої виробничої моделі, диверсифікованої географії збуту та поступового розвитку продукції з доданою вартістю. Водночас високий рівень ризиковості та значні зовнішні обмеження зумовлюють необхідність переходу від фрагментарного управління ЗЕД до більш системної, проактивної моделі, у якій ключову роль відіграватимуть стандартизація процесів, сертифікаційна відповідність і комплексний ризик-менеджмент. Отримані результати створюють аналітичну основу для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів адаптації підприємства до вимог міжнародної сертифікації у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен»

Удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен» неможливе без системного підходу до вибору перспективних ринків для експорту продукції. Процес визначення потенційно вигідних ринків базується на аналізі економічного, політичного, соціально-культурного та технологічного середовища країн-імпортерів, оцінці ринкових можливостей та конкурентної ситуації. Вибір ринку є стратегічним рішенням, яке безпосередньо впливає на прибутковість зовнішньоекономічної діяльності та стійкість підприємства на міжнародному рівні.

На першому етапі проводиться макроекономічний аналіз потенційних країн-імпортерів, який включає оцінку рівня ВВП на душу населення, темпів економічного зростання, інфляційних процесів та стабільності валютного курсу. Ці показники дозволяють оцінити платоспроможність населення, що безпосередньо впливає на попит на продукцію. Так, країни з високим рівнем доходу на душу населення та стабільною економічною ситуацією є пріоритетними для експорту охолодженого та замороженого м'яса, оскільки вони забезпечують стійкий попит на продукцію з високою доданою вартістю.

Другий етап включає аналіз торговельних обмежень та регуляторного середовища. Для підприємства критично важливими є умови ввезення харчових продуктів, санітарні стандарти, митні тарифи та сертифікаційні вимоги. Наприклад, країни Європейського Союзу встановлюють високі стандарти якості м'яса, що потребує сертифікації ISO, HACCP та дотримання ветеринарних норм. Водночас деякі країни СНД мають більш лояльні регуляторні вимоги, що дозволяє швидше виходити на ринок і знижує витрати на сертифікацію.

На третьому етапі оцінюється конкурентне середовище на потенційних ринках. Підприємство аналізує наявність локальних виробників, рівень цін, частку імпорту та споживчі переваги. Використання методу SWOT дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози на конкретному ринку. Наприклад, у країнах Західної Європи висока конкуренція з боку локальних виробників та великих міжнародних компаній вимагає застосування диференційованих стратегій виходу, включаючи партнерство з дистриб'юторами та просування продуктів преміум-класу. У країнах Східної Європи та Азії конкуренція нижча, що створює можливості для швидкого завоювання ринкової частки.

Важливим фактором є соціально-культурна адаптація продукту до особливостей споживчого попиту. Смакові уподобання, харчові традиції та культура споживання визначають, які види продукції будуть найбільш популярними. Наприклад, у деяких країнах Азії попит на охолоджене куряче м'ясо високої якості вищий, ніж на заморожене, тоді як у країнах ЄС важливіше дотримання стандартів органічного виробництва та сертифікатів якості.

На четвертому етапі проводиться оціночний аналіз економічної привабливості ринку, що включає прогноз обсягів продажів, оцінку маржинальності та потенційної рентабельності. Для цього використовується комбінований підхід: аналіз статистичних даних, оцінка динаміки імпорту аналогічної продукції та моделювання сценаріїв продажів. Це дозволяє визначити пріоритетні ринки, на яких вкладення підприємства принесуть максимальний економічний ефект.

На основі проведеного аналізу підприємство виділяє три категорії ринків: пріоритетні, перспективні та резервні (табл. 3.1).

Вибір перспективних ринків для підприємства базується на комплексному підході, що поєднує макроекономічний аналіз, оцінку регуляторних та культурних особливостей, аналіз конкуренції та прогноз економічної ефективності.

Таблиця 3.1

Класифікація ринків для експорту продукції ТОВ «Агро-Овен»

Категорія ринку	Критерії оцінки	Приклади країн	Основна стратегія виходу
Пріоритетні	Високий ВВП на душу населення, стабільна економіка, висока платоспроможність	Німеччина, Франція, Польща	Прямий експорт, партнерство з дистриб'юторами
Перспективні	Середній рівень доходу, динамічний ринок, помірні регуляторні вимоги	Румунія, Чехія, ОАЕ	Стратегічні партнерства, адаптація продукції
Резервні	Низький або нестабільний попит, високі регуляторні бар'єри	Казахстан, Молдова, В'єтнам	Поступовий вихід, тестування продукту, мінімальні інвестиції

Такий підхід дозволяє не лише знизити ризики при виході на нові ринки, а й забезпечити стійке зростання обсягів експорту та підвищення рентабельності зовнішньоекономічної діяльності.

Оптимізація форм міжнародного бізнесу є ключовим напрямом удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен». Ефективне поєднання різних форм ЗЕД, таких як прямий експорт, ліцензування, франчайзинг, міжнародна кооперація та іноземні інвестиції, дозволяє підприємству забезпечити стійкість на зовнішніх ринках, мінімізувати ризики та підвищити прибутковість.

На сучасному етапі діяльності підприємства основними формами міжнародного бізнесу є прямий експорт через власні відділи продажу та партнерські дистриб'юторські мережі, а також стратегічне партнерство з імпортерами та мережами роздрібної торгівлі. Прямий експорт дозволяє контролювати процеси реалізації продукції та зберігати маржинальність, тоді як партнерські угоди забезпечують ширше охоплення ринків та скорочують логістичні витрати.

Для оптимізації форм міжнародного бізнесу підприємство здійснює аналіз ефективності кожної форми ЗЕД, що включає оцінку витрат на маркетинг та логістику, обсягів продажів, маржинальності, ризиків неплатежів та регуляторних бар'єрів. На основі цього аналізу визначаються пріоритетні

форми співпраці на конкретних ринках.

Так, для ринків ЄС найбільш ефективними формами є прямий експорт і партнерство з дистриб'юторами, оскільки високі стандарти якості та сертифікації вимагають прямого контролю над продукцією. На ринках країн СНД перспективним є використання стратегічних альянсів з локальними компаніями та спільних підприємств, що дозволяє скоротити витрати на маркетинг та логістику та прискорити процес входження на ринок.

Оптимізація включає також удосконалення контрактних форм співпраці, що передбачає стандартизацію умов поставок, гнучкі терміни оплати та механізми забезпечення якості продукції. Впровадження таких підходів дозволяє знизити ризики невиконання зобов'язань і підвищити надійність партнерських відносин.

Для систематизації ефективності форм міжнародного бізнесу підприємства пропонується класифікація за критеріями рентабельності, ризику та ресурсних витрат (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності форм міжнародного бізнесу ТОВ «Агро-Овен»

Форма міжнародного бізнесу	Рівень рентабельності	Ризики	Витрати ресурсів	Рекомендації щодо оптимізації
Прямий експорт	Високий	Валютні, логістичні	Середні	Підтримка власної мережі продажів, гнучке ціноутворення
Дистриб'юторські угоди	Середній	Контрактні, політичні	Низькі	Стратегічне партнерство з перевіреними дистриб'юторами
Стратегічне партнерство/альянси	Середній	Організаційні, регуляторні	Середні	Довгострокові угоди, адаптація продукції до локальних ринків
Ліцензування	Низький	Контроль якості	Низькі	Використовувати лише для вторинних ринків
Франчайзинг	Низький	Репутаційні	Середні	Обмежене застосування, пріоритет локальних партнерів

Оптимізація форм міжнародного бізнесу передбачає диференційований підхід до кожного ринку. Для пріоритетних ринків застосовується комбінація прямих продажів та партнерських дистриб'юторських мереж із високим рівнем контролю над якістю продукції. Для перспективних ринків основний акцент робиться на стратегічному партнерстві та альянсах, що дозволяє швидко нарощувати обсяги поставок при мінімальних витратах ресурсів.

Крім того, важливим аспектом оптимізації є впровадження інтегрованих логістичних та інформаційних систем, що дозволяє оперативно контролювати обсяги поставок, терміни доставки, стан продукції та виконання контрактних умов. Такі системи забезпечують зниження витрат на логістику та скорочують ризики втрат під час транспортування та зберігання продукції.

Висновком підрозділу є те, що оптимізація форм міжнародного бізнесу ТОВ «Агро-Овен» базується на поєднанні стратегічного планування, аналізу ринкових умов, оцінки ризиків та ефективності різних форм співпраці. Системне впровадження оптимізованих форм ЗЕД дозволяє забезпечити стійке зростання обсягів експорту, підвищити рентабельність та зміцнити конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Диверсифікація зовнішньоекономічних операцій є стратегічним напрямом розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен», спрямованим на підвищення стійкості бізнесу та зниження впливу ризиків на фінансові результати. В умовах глобальної економіки, що характеризується нестабільністю валютних курсів, коливаннями попиту та зростанням конкуренції, диверсифікація стає необхідним інструментом управління ризиками та забезпечення стабільності ЗЕД.

Основна мета диверсифікації полягає у зменшенні залежності від окремих ринків, продуктів або партнерів. Це досягається шляхом одночасного використання кількох каналів збуту, розширення асортименту продукції та диверсифікації географії експорту. Для підприємства критично важливим є збалансування портфеля ринків за рівнем економічного розвитку, платоспроможності споживачів та регуляторних умов.

На першому етапі здійснюється географічна диверсифікація. Вона передбачає розширення присутності на ринках Західної та Східної Європи, Азії та Близького Сходу. Вибір нових ринків базується на економічній привабливості, торгових бар'єрах, культурних особливостях споживання та наявності конкурентів. Наприклад, ринки Німеччини та Франції характеризуються високим попитом на продукцію преміум-класу та високими регуляторними стандартами, тоді як ринки ОАЕ та В'єтнаму відкривають можливості для продажу об'ємних партій за помірними цінами.

Другий етап включає диверсифікацію асортименту продукції. Підприємство розширює лінійку продукції, включаючи охолоджене м'ясо, заморожене м'ясо, напівфабрикати та продукцію з високою доданою вартістю, наприклад, готові страви. Такий підхід дозволяє знизити ризик залежності від попиту на окремі види продукції та задовольнити різноманітні потреби споживачів на міжнародних ринках.

Третій етап передбачає диверсифікацію партнерів та каналів збуту. Підприємство укладає контракти з декількома дистриб'юторами, імпортерами та торговими мережами, що забезпечує гнучкість у постачанні продукції та зменшує ризик втрати ринку у разі відмови одного з партнерів. Диверсифікація каналів продажу включає використання прямих контрактів, стратегічних альянсів та участі у міжнародних торгових виставках, що сприяє залученню нових клієнтів.

Для систематизації та оцінки ефективності диверсифікації зовнішньоекономічних операцій пропонується класифікація за трьома напрямками: географічна, продуктова та партнерська диверсифікація (табл. 3.3).

Важливою складовою диверсифікації є комбіноване застосування стратегій, коли географічна диверсифікація поєднується з продуктовою та партнерською. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові та операційні ризики, оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну ефективність ЗЕД.

Таблиця 3.3

Стратегії диверсифікації зовнішньоекономічних операцій ТОВ «Агро-Овен»

Напрямок диверсифікації	Основні заходи	Очікуваний ефект	Пріоритетні ринки/партнери
Географічна	Розширення присутності на нових ринках	Зниження ризику залежності від окремих ринків	Німеччина, Франція, ОАЕ, В'єтнам
Продуктова	Розширення асортименту: охолоджене та заморожене м'ясо, напівфабрикати, готові страви	Задоволення різноманітних потреб споживачів, підвищення рентабельності	Ключові імпортери та роздрібні мережі
Партнерська	Укладення контрактів з кількома дистриб'юторами та імпортерами	Зменшення ризику втрати ринку, гнучкість у постачанні	Стратегічні дистриб'ютори та торгові мережі

Додатково, для підтримки диверсифікації підприємство впроваджує інформаційні та аналітичні системи, що дозволяють моніторити попит, відстежувати кон'юнктуру ринку, контролювати обсяги поставок та оцінювати ефективність кожного напрямку ЗЕД. Це забезпечує оперативне прийняття рішень та адаптацію стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Диверсифікація зовнішньоекономічних операцій є ефективним інструментом підвищення стабільності підприємства на міжнародних ринках, зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих ринків або продуктів, а також підвищення конкурентоспроможності та фінансової ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

3.2. Практичні механізми мінімізації ризиків у міжнародній діяльності ТОВ «Агро-Овен»

Валютне хеджування є одним із ключових інструментів управління

ризиками у міжнародній діяльності ТОВ «Агро-Овен», пов'язаними з коливанням валютних курсів. У сучасних умовах глобальної економіки, що характеризується нестабільністю валютних ринків, коливання курсів валют можуть істотно впливати на фінансові результати експорту та імпорту продукції. З огляду на це, підприємство потребує системного підходу до мінімізації валютних ризиків.

Основна мета валютного хеджування полягає у зменшенні невизначеності у доходах та витратах, що виникає внаслідок коливання курсу гривні до іноземних валют, зокрема до євро та долара США, які є основними валютами розрахунків з міжнародними партнерами. Використання хеджувальних інструментів дозволяє стабілізувати фінансові потоки, планувати витрати та доходи на зовнішніх ринках, а також підвищувати передбачуваність рентабельності.

Для підприємства застосовуються кілька основних методів валютного хеджування:

1. Форвардні контракти – це угоди на купівлю або продаж валюти за фіксованим курсом на майбутню дату. Використання форвардних контрактів дозволяє зафіксувати валютний курс при отриманні або здійсненні платежів за експортними контрактами, що значно знижує ризик валютних втрат.
2. Опціони на валюту – інструмент, що дає право, але не зобов'язання, купити або продати валюту за визначеним курсом у майбутньому. Опціони забезпечують більшу гнучкість у порівнянні з форвардними контрактами, дозволяючи підприємству реагувати на несприятливі коливання курсу, зберігаючи можливість отримати вигоду від сприятливих змін.
3. Використання природного хеджування – підбір структури контрактів та потоків платежів таким чином, щоб надходження у валюті збігалися з витратами у тій самій валюті. Наприклад, закупівля сировини для виробництва в тій же валюті, в якій здійснюється експорт продукції,

дозволяє мінімізувати потребу у валютних конвертаціях і зменшити ризик курсових коливань.

Для систематизації підходів до валютного хеджування підприємство здійснює аналіз співвідношення обсягів продажів та витрат у валюті, оцінку потенційних втрат від коливання курсу, а також прогнозування ефекту від застосування хеджувальних інструментів.

Таблиця 3.4

Методи валютного хеджування та очікуваний ефект для ТОВ «Агро-Овен»

Метод хеджування	Опис	Переваги	Обмеження
Форвардні контракти	Фіксація курсу валюти на майбутню дату	Стабільність фінансових потоків, планованість доходів	Втрата вигоди від сприятливих коливань курсу
Опціони на валюту	Право купити/продати валюту за фіксованим курсом	Гнучкість, можливість отримати вигоду від сприятливих коливань	Вартість опціонів, необхідність прогнозування
Природне хеджування	Балансування валютних надходжень і витрат	Зниження валютного ризику без додаткових витрат	Обмежена застосовність, залежність від структури контрактів

Використання валютного хеджування дозволяє підприємству підвищити фінансову стабільність при здійсненні зовнішньоекономічних операцій, знизити негативний вплив валютних коливань на прибутковість та забезпечити передбачуваність грошових потоків. Крім того, хеджування сприяє оптимізації фінансового планування та прийняттю стратегічних рішень щодо розширення міжнародної діяльності [8].

Ефективне впровадження валютного хеджування потребує також організаційної підтримки, включаючи створення окремого підрозділу або команди аналітиків, що відслідковує курсові коливання, формує рекомендації щодо застосування хеджувальних інструментів та контролює виконання контрактів. Системний підхід до валютного ризику дозволяє не лише мінімізувати фінансові втрати, а й підвищити довіру міжнародних партнерів завдяки стабільності розрахунків.

Таким чином, валютне хеджування є ефективним інструментом

управління фінансовими ризиками ТОВ «Агро-Овен», що забезпечує стабільність доходів, контроль витрат та передбачуваність прибутковості зовнішньоекономічних операцій, що є критично важливим для стратегії подальшого розвитку на міжнародних ринках.

Удосконалення логістики є одним із ключових напрямів підвищення ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен». У сучасних умовах глобальної торгівлі ефективна організація логістичних процесів забезпечує зниження витрат, підвищення швидкості постачання продукції, а також мінімізацію ризиків, пов'язаних із зберіганням та транспортуванням харчової продукції.

Основними завданнями удосконалення логістики є оптимізація ланцюгів поставок, впровадження сучасних технологій управління запасами та забезпечення своєчасного постачання продукції на міжнародні ринки. Для підприємства критично важливим є забезпечення безперервності поставок охолодженої та замороженої продукції, оскільки порушення температурного режиму може призвести до втрат якості та збитків.

На першому етапі удосконалення логістики проводиться аналіз існуючих ланцюгів поставок. Оцінюються обсяги та частота поставок, строки доставки, витрати на транспорт та зберігання, а також рівень сервісу дистриб'юторів та партнерів. Це дозволяє виявити вузькі місця та неефективні ланки у логістичному процесі.

Другий етап включає впровадження сучасних технологій управління запасами, таких як системи ERP (Enterprise Resource Planning) та WMS (Warehouse Management System). Використання цих систем дозволяє автоматизувати облік продукції, відстежувати залишки на складах, прогнозувати попит та планувати обсяги постачань, що знижує ризики нестачі або надлишку продукції.

Третій етап передбачає оптимізацію транспортної логістики. Підприємство аналізує ефективність власного та орендованого транспорту, обирає оптимальні маршрути доставки, використовує комбіновані види

транспорту (авто, залізниця, морські перевезення) та планує графіки поставок, що дозволяє скоротити час доставки і знизити витрати на логістику. Для міжнародних операцій особливо важливо забезпечити швидкість доставки при мінімізації витрат на транспортування та митне оформлення.

Важливим елементом є впровадження систем контролю якості під час транспортування та зберігання. Для цього використовуються температурні датчики, моніторинг умов зберігання, а також сертифікація логістичних партнерів відповідно до міжнародних стандартів ISO та HACCP. Це забезпечує безпеку продукції, знижує ризик втрат та підвищує довіру міжнародних партнерів.

Для систематизації заходів з удосконалення логістики пропонується класифікація за напрямками: управління запасами, транспортна логістика та контроль якості.

Таблиця 3.5

Заходи з удосконалення логістики ТОВ «Агро-Овен»

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікуваний ефект	Пріоритетні ринки/операції
Управління запасами	Впровадження ERP та WMS, прогнозування попиту	Зниження ризику нестачі/надлишку продукції	ЄС, СНД, ОАЕ
Транспортна логістика	Оптимізація маршрутів, комбіновані перевезення	Скорочення часу доставки, зниження витрат	Країни ЄС, Близький Схід
Контроль якості	Температурний моніторинг, сертифікація ISO/HACCP	Забезпечення безпеки продукції, зниження втрат	Всі ринки експорту

Ефективне удосконалення логістики сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Швидка та надійна доставка продукції, контроль якості та оптимізація витрат дозволяють підприємству конкурувати за рахунок підвищення рівня сервісу та стабільності поставок.

Крім того, інтеграція логістики з фінансовим та інформаційним

управлінням підприємства забезпечує синергійний ефект: зменшуються витрати, підвищується точність прогнозування, а управлінські рішення приймаються на основі об'єктивних даних. Це створює передумови для масштабування бізнесу та входження на нові перспективні ринки [9, 10].

Таким чином, удосконалення логістики є критично важливим для ТОВ «Агро-Овен», оскільки забезпечує стабільність поставок, оптимізацію витрат, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності на міжнародних ринках, що безпосередньо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Підвищення контрактної безпеки є невід'ємною складовою системи управління ризиками у міжнародній діяльності ТОВ «Агро-Овен». Контрактні ризики виникають у процесі укладання та виконання зовнішньоекономічних угод і можуть призводити до фінансових втрат, порушення термінів поставок, невиконання умов оплати та навіть втрати ринків збуту.

Основною метою підвищення контрактної безпеки є мінімізація негативних наслідків, пов'язаних із невиконанням або порушенням контрактних зобов'язань, а також забезпечення стабільності взаємовідносин із партнерами на міжнародних ринках. Для цього підприємство використовує комплексний підхід, що включає юридичний, фінансовий та організаційний аспекти.

Юридичний аспект передбачає використання стандартизованих та адаптованих до міжнародного права контрактів, включаючи положення про форс-мажор, гарантії якості, строки поставки та механізми вирішення спорів. Важливим є застосування міжнародних норм, таких як CISG (Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів), що забезпечує захист прав сторін у транскордонних угодах.

Фінансовий аспект включає застосування інструментів забезпечення платежів, таких як акредитиви, банківські гарантії та страхування кредитних ризиків. Використання таких інструментів дозволяє знизити ймовірність неплатежів та забезпечує фінансову стабільність підприємства навіть у разі

затримки або відмови партнера від виконання зобов'язань.

Організаційний аспект передбачає створення внутрішніх процедур контролю та моніторингу виконання контрактів. Підприємство формує спеціальні команди, відповідальні за контроль термінів поставок, якість продукції та відповідність умовам контракту. Це дозволяє оперативно реагувати на відхилення та вживати заходів для запобігання збиткам.

Для систематизації підходів до підвищення контрактної безпеки пропонується класифікація заходів за напрямками: юридичний, фінансовий та організаційний контроль.

Таблиця 3.6

Заходи з підвищення контрактної безпеки ТОВ «Агро-Овен»

Напрямок заходів	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Ризики, що знижуються
Юридичний	Використання CISG, стандартизовані контракти, форс-мажор	Захист прав у міжнародних угодах, мінімізація спорів	Контрактні, правові
Фінансовий	Акредитиви, банківські гарантії, страхування ризиків	Стабільність платежів, зменшення фінансових втрат	Валютні, фінансові
Організаційний	Внутрішній контроль виконання контрактів, моніторинг термінів	Оперативне реагування на відхилення, підвищення відповідальності	Логістичні, організаційні

Крім того, підприємство застосовує інформаційні системи управління контрактами, що дозволяють централізовано зберігати та контролювати всі умови угод, нагадувати про терміни поставок та платежів, автоматично формувати звіти та проводити аналіз ризиків. Це забезпечує прозорість процесів та знижує ймовірність помилок.

Важливим аспектом підвищення контрактної безпеки є розвиток партнерських відносин на основі довіри та взаєморозуміння. Створення довгострокових стратегічних альянсів з ключовими партнерами дозволяє зменшити ймовірність порушень контрактних зобов'язань та забезпечує стабільність постачань і платежів.

Підвищення контрактної безпеки у міжнародній діяльності ТОВ «Агро-

Овен» є комплексним заходом, що поєднує юридичний, фінансовий та організаційний контроль, а також використання сучасних інформаційних систем. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з невиконанням контрактних зобов'язань, забезпечити фінансову стабільність та надійність зовнішньоекономічної діяльності підприємства на міжнародних ринках.

3.3. Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен»

Прогноз фінансових результатів є логічним завершенням оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен». Його метою є кількісне обґрунтування очікуваних змін у доходах, витратах і фінансових результатах підприємства внаслідок впровадження комплексу управлінських рішень, спрямованих на диверсифікацію зовнішніх ринків, оптимізацію логістичних процесів, мінімізацію валютних ризиків та підвищення рівня контрактної безпеки. Прогнозування дозволяє не лише оцінити економічну доцільність запропонованих заходів, а й сформулювати основу для стратегічного фінансового планування та прийняття управлінських рішень у середньостроковій перспективі.

Вихідною базою для прогнозу слугували фактичні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Агро-Овен» за 2022–2024 роки, проаналізовані у Розділі 2. Згідно з проведеним аналізом, підприємство характеризується стабільними обсягами виробництва м'яса птиці, зростаючою часткою експорту у структурі реалізації, а також відносно високою чутливістю фінансових результатів до валютних коливань, логістичних витрат та ризиків виконання зовнішньоекономічних контрактів. Саме ці особливості зумовлюють актуальність впровадження системних заходів з удосконалення міжнародної діяльності.

Прогноз фінансових результатів сформовано на трирічний період, що

відповідає середньостроковому горизонту стратегічного планування для підприємств агропромислового сектору. У прогностній моделі враховано вплив чотирьох ключових груп факторів: зростання доходів від експорту, зниження втрат від валютних коливань, оптимізацію логістичних витрат та зменшення фінансових втрат унаслідок підвищення контрактної безпеки.

Перший блок прогнозу пов'язаний зі зростанням доходів від експорту. Відповідно до даних Розділу 2, у базовому (поточному) році обсяг експортної реалізації ТОВ «Агро-Овен» становив близько 420 млн грн, що відповідало приблизно 22-24 % загального обсягу реалізації. Запропоновані заходи з географічної та продуктової диверсифікації передбачають поетапне розширення присутності підприємства на ринках Європейського Союзу та Близького Сходу, а також зростання частки продукції з доданою вартістю (напівфабрикати, маринована продукція). За консервативним сценарієм прогнозу очікується щорічне зростання експортних доходів на 12-15 %, що є реалістичним для середнього підприємства птахівничої галузі за умов стабілізації логістики та збереження доступу до зовнішніх ринків.

Другий блок прогнозу стосується скорочення втрат від валютних коливань. Аналіз фінансових результатів у Розділі 2 показав, що непрямі валютні втрати (через курсові різниці, конверсійні витрати та непередбачувані коливання доходів) оцінювалися в межах 4-5 % експортної виручки. Запровадження інструментів валютного хеджування (форвардні контракти, часткове природне хеджування) дозволяє знизити рівень таких втрат до 1,5-2 % обсягу експортних операцій. У прогностній моделі прийнято зменшення витрат, пов'язаних із валютними ризиками, на 60 % уже з першого року впровадження заходів.

Третій блок прогнозу пов'язаний з оптимізацією логістичних витрат. Відповідно до фактичних даних, частка логістичних витрат у структурі собівартості експортної продукції ТОВ «Агро-Овен» становила близько 18-20 %. Удосконалення транспортної логістики, впровадження елементів цифрового управління запасами та оптимізація маршрутів постачання

дозволяють скоротити ці витрати на 10-12 % у середньостроковій перспективі. Крім прямого фінансового ефекту, зменшення логістичних витрат позитивно впливає на швидкість обороту капіталу та підвищує конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках.

Четвертий блок прогнозу відображає ефект від підвищення контрактної безпеки. Аналіз зовнішньоекономічних ризиків у Розділі 2 засвідчив наявність втрат, пов'язаних із затримками платежів, коригуванням умов контрактів та додатковими витратами на врегулювання спорів. Упровадження стандартних контрактних форм, використання акредитивів і страхування експортних операцій дозволяє знизити такі втрати орієнтовно на 30-40 %, що безпосередньо відображається на зростанні чистого фінансового результату.

Прогноз фінансових результатів ТОВ «Агро-Овен» після впровадження запропонованих заходів наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності
ТОВ «Агро-Овен»

Показник	Поточний рік	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Обсяг експорту, млн грн	420	480	550	630
Витрати, пов'язані з валютними ризиками, млн грн	18	7	7	7
Логістичні витрати, млн грн	75	68	65	63
Витрати на забезпечення контрактної безпеки, млн грн	9	8	7	7
Чистий фінансовий результат від ЗЕД, млн грн	72	92	115	140

З наведених розрахунків видно, що реалізація комплексу заходів забезпечує стійке зростання чистого фінансового результату зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У третьому році прогнозу приріст прибутку порівняно з базовим роком перевищує 90 %, що свідчить про високий потенціал запропонованої моделі удосконалення міжнародної діяльності.

Для поглибленої оцінки економічної ефективності запропонованих заходів застосовано методи дисконтованого аналізу інвестицій: NPV, IRR та

DCF. Початкові інвестиції у впровадження системи валютного хеджування, цифрових логістичних рішень та інструментів контрактної безпеки оцінюються у 45 млн грн, що відповідає масштабам діяльності ТОВ «Агро-Овен» та його інвестиційним можливостям.

Для розрахунків використано дисконтну ставку на рівні 13 % річних, яка відображає середньозважену вартість капіталу підприємств агропромислового сектору з урахуванням галузевих та країнових ризиків. Прогнозні чисті грошові потоки сформовано на основі приросту фінансового результату ЗЕД.

Таблиця 3.8

Розрахунок дисконтованих грошових потоків та NPV

Рік	Чистий грошовий потік, млн грн	Дисконтний множник (13 %)	Дисконтований потік, млн грн
1	92	0,885	81,4
2	115	0,783	90,0
3	140	0,693	97,0
Разом	—	—	268,4

Чиста приведена вартість проєкту становить:

$$NPV = 268,4 - 45 = 223,4 \text{ млн грн}$$

Позитивне та значне значення NPV свідчить про високу економічну доцільність інвестування у запропоновані заходи. Розрахунок внутрішньої норми доходності показує, що IRR перевищує 80 %, що суттєво вище за дисконтну ставку та альтернативні варіанти інвестування капіталу.

Показники економічної ефективності подано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Інтегральні показники ефективності заходів

Показник	Значення
Початкові інвестиції, млн. грн	45
Сума дисконтованих грошових потоків, млн. грн	268,4
NPV, млн. грн	223,4
IRR, %	> 80
Дисконтна ставка, %	13

Отримані результати переконливо підтверджують економічну ефективність комплексних заходів з удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен». Запропонована модель забезпечує не лише зростання прибутковості зовнішньоекономічних операцій, а й підвищення фінансової стійкості підприємства, зниження чутливості до зовнішніх ризиків та формування довгострокових конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Реалізація комплексного пакету заходів з удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен», включаючи диверсифікацію ринків, оптимізацію форм міжнародного бізнесу, валютне хеджування, удосконалення логістики та підвищення контрактної безпеки, створює передумови для формування стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках. Конкурентні переваги визначаються як властивості, що забезпечують підприємству більш ефективне задоволення потреб клієнтів порівняно з конкурентами, а також стійкість позицій у довгостроковій перспективі.

Однією з ключових конкурентних переваг є зростання надійності поставок. Впровадження сучасних логістичних систем та контрольних механізмів забезпечує збереження продукції під час транспортування, дотримання термінів постачання та зменшення втрат. Це дозволяє підприємству закріпити довіру партнерів та сформувати позитивну репутацію на міжнародних ринках, що є критично важливим для продукції харчової промисловості, особливо охолодженої та замороженої.

Другим важливим фактором є зниження ризиків валютних коливань. Завдяки валютному хеджуванню підприємство мінімізує негативний вплив коливань курсів іноземних валют на фінансові результати. Це забезпечує стабільність цінової політики, планування грошових потоків та можливість пропонувати конкурентні ціни на зовнішніх ринках, не підвищуючи собівартість продукції.

Третя конкурентна перевага пов'язана з підвищенням правової та фінансової безпеки контрактів. Використання стандартизованих контрактів, акредитивів, банківських гарантій та внутрішніх процедур контролю зменшує

ймовірність фінансових втрат та порушень угод. Це створює передумови для довгострокового партнерства та укладання угод із стратегічними контрагентами на вигідних умовах.

Четвертим аспектом є оптимізація ресурсного використання та витрат. Впровадження сучасних ERP та WMS-систем дозволяє ефективно планувати виробництво, контролювати залишки продукції та скоротити витрати на логістику. Це підвищує рентабельність продукції та дозволяє підприємству формувати цінову конкурентну перевагу без шкоди для якості продукції.

П'ятою ключовою перевагою є стратегічне позиціонування на міжнародних ринках. Диверсифікація ринків збуту та розширення асортименту продукції дозволяють підприємству знизити залежність від окремих країн чи регіонів, підвищуючи стабільність доходів та гнучкість реагування на зміни кон'юнктури ринку. Це створює основу для стійкого розвитку та можливості масштабування бізнесу.

Для наочності інтеграції всіх конкурентних переваг запропоновано табл.3.10.

Таблиця 3.10

**Очікувані конкурентні переваги ТОВ «Агро-Овен» після
впровадження заходів**

Напрямок удосконалення	Очікувані конкурентні переваги	Вплив на бізнес
Логістика	Надійність та швидкість поставок	Підвищення довіри партнерів
Валютне хеджування	Стабільність фінансових результатів	Збереження конкурентних цін
Контрактна безпека	Мінімізація фінансових та правових ризиків	Довгострокові партнерські угоди
ERP/WMS системи	Оптимізація ресурсів, зменшення витрат	Підвищення рентабельності продукції
Диверсифікація ринків та продукції	Зниження залежності від окремих ринків, стратегічна гнучкість	Стійкий розвиток та можливість масштабування

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечує підприємству систему синергійних конкурентних переваг, що охоплює економічні, організаційні та стратегічні аспекти. Поєднання надійності

поставок, фінансової стабільності, безпеки контрактів та ефективного використання ресурсів дозволяє ТОВ «Агро-Овен» не лише зміцнити позиції на існуючих ринках, а й ефективно розширювати діяльність у нових країнах, підвищуючи загальну конкурентоспроможність та прибутковість.

Крім того, комплексний підхід до формування конкурентних переваг сприяє підвищенню інноваційної спроможності підприємства, оскільки вдосконалення бізнес-процесів, використання сучасних технологій та аналітичних інструментів дозволяє швидко адаптуватися до змін міжнародного ринку та реагувати на динамічні умови глобальної економіки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було обґрунтовано та системно розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» в умовах зростання конкуренції на міжнародних ринках, посилення регуляторних вимог та підвищеної нестабільності зовнішнього економічного середовища. Запропоновані рішення базуються на результатах детального аналізу фактичного стану міжнародної діяльності підприємства, проведеного у попередньому розділі, та враховують галузеву специфіку птахівничого виробництва, особливості логістики харчової продукції й фінансові обмеження середнього агропромислового підприємства.

У процесі дослідження доведено, що подальший розвиток міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен» потребує переходу від переважно адаптивної моделі експорту до проактивної стратегії, орієнтованої на системне управління ринками збуту, формами міжнародного бізнесу та ризиками зовнішньоекономічних операцій. Обґрунтовано, що вибір перспективних ринків експорту має здійснюватися на основі комплексного аналізу макроекономічних, регуляторних, конкурентних і соціально-культурних чинників, що дозволяє мінімізувати ризики помилкового ринкового

позиціонування та забезпечити довгострокову економічну ефективність зовнішніх операцій. Запропонована класифікація ринків на пріоритетні, перспективні та резервні створює аналітичну основу для поетапного розширення географії експорту та раціонального розподілу ресурсів підприємства.

Важливим практичним результатом розділу є обґрунтування оптимальних форм міжнародного бізнесу для різних груп ринків. Доведено, що поєднання прямих експортних контрактів із дистриб'юторськими угодами та стратегічними партнерствами дозволяє ТОВ «Агро-Овен» одночасно зберігати контроль над якістю продукції, рівнем маржинальності та гнучкістю логістичних рішень. Такий комбінований підхід знижує залежність від окремих партнерів, забезпечує стійкість експортних потоків і сприяє формуванню стабільних довгострокових відносин із контрагентами на зовнішніх ринках.

У розділі також доведено доцільність диверсифікації зовнішньоекономічних операцій як ключового інструменту підвищення стійкості міжнародної діяльності підприємства. Географічна, продуктова та партнерська диверсифікація розглядаються як взаємопов'язані напрями, реалізація яких дозволяє зменшити залежність від окремих ринків і видів продукції, підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільність грошових потоків. Особливу увагу приділено ролі продукції з доданою вартістю, розвиток якої підвищує рентабельність експорту та зміцнює конкурентні позиції ТОВ «Агро-Овен» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Суттєвим елементом практичної частини є розробка інструментарію управління валютними, логістичними та контрактними ризиками. Обґрунтовано, що валютне хеджування є ефективним механізмом стабілізації фінансових результатів підприємства в умовах коливання обмінних курсів, а поєднання форвардних інструментів із природним хеджуванням дозволяє досягти балансу між зниженням ризиків та збереженням фінансової гнучкості.

Удосконалення логістики, у свою чергу, розглядається не лише як інструмент скорочення витрат, а як чинник підвищення якості сервісу, надійності поставок і відповідності міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів. Підвищення контрактної безпеки через стандартизацію договірних умов, використання фінансових інструментів забезпечення платежів та впровадження внутрішніх процедур контролю сприяє зниженню фінансових втрат і формуванню довіри з боку іноземних партнерів.

Результати прогнозування фінансових показників та оцінки економічної ефективності запропонованих заходів підтверджують їхню практичну доцільність. Розрахунки засвідчили, що впровадження комплексу заходів забезпечує істотне зростання обсягів експорту, скорочення витрат, пов'язаних із валютними коливаннями та логістикою, а також підвищення чистого фінансового результату зовнішньоекономічної діяльності. Позитивні значення NPV, високий рівень IRR та значний обсяг дисконтованих грошових потоків свідчать про інвестиційну привабливість запропонованих рішень і їх відповідність стратегічним інтересам підприємства.

Отже, запропонована система удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «Агро-Овен» має комплексний характер і поєднує ринкове, організаційне, фінансове та логістичне управління. Реалізація цих заходів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку в умовах високої невизначеності глобального економічного середовища. Отримані результати можуть бути використані як практичний інструмент удосконалення зовнішньоекономічної діяльності не лише ТОВ «Агро-Овен», а й інших підприємств птахівничої галузі, що орієнтуються на розширення експортної діяльності та інтеграцію у міжнародні ринки.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження формування, функціонування та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств у системі міжнародного бізнесу з урахуванням сучасних глобалізаційних, інституційних і ринкових трансформацій. Основна увага була зосереджена на поєднанні теоретико-методичних підходів до аналізу міжнародного бізнесу з практичним обґрунтуванням управлінських рішень на прикладі реального підприємства агропромислового сектору — ТОВ «Агро-Овен».

У процесі дослідження підтверджено, що міжнародний бізнес у сучасних умовах розвивається як складна багаторівнева система, у межах якої зовнішньоекономічна діяльність підприємств виконує не лише функцію розширення ринків збуту, а й виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку. Встановлено, що ефективність участі підприємств у міжнародному бізнесі визначається здатністю інтегрувати виробничі, фінансові, логістичні та маркетингові процеси в єдину систему управління, адаптовану до вимог зовнішніх ринків і регуляторного середовища.

Теоретичне узагальнення форм міжнародного бізнесу дозволило дійти висновку, що вибір інструментів виходу на зовнішні ринки має стратегічний характер і залежить від масштабів підприємства, його ресурсного потенціалу, рівня ризиків та інституційних обмежень. Визначено, що для підприємств середнього агропромислового сегмента найбільш доцільним є комбінований підхід до міжнародної діяльності, який поєднує прямий експорт, дистриб'юторські моделі та елементи стратегічного партнерства. Такий підхід забезпечує баланс між контролем над операціями, гнучкістю ринкової присутності та оптимізацією витрат.

Аналітична частина роботи дала змогу оцінити реальний стан зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» та визначити її сильні

сторони й проблемні зони. Встановлено, що підприємство має сформований виробничий і логістичний потенціал для здійснення експорту продукції птахівництва, однак його міжнародна діяльність відзначається підвищеною чутливістю до валютних коливань, логістичних збоїв, контрактних ризиків і регуляторних змін. Аналіз структури експорту, географії збуту та фінансових результатів засвідчив наявність потенціалу для розширення міжнародної присутності за умови вдосконалення системи управління зовнішньоекономічними операціями.

У роботі обґрунтовано, що ключовими передумовами підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства є диверсифікація ринків і продуктового портфеля, оптимізація форм міжнародного бізнесу, а також запровадження системного ризик-менеджменту. Доведено, що управління валютними, логістичними та контрактними ризиками має здійснюватися на інтегрованій основі із залученням фінансових, організаційних та інформаційних інструментів. Особливу роль у цьому процесі відіграє валютне хеджування, модернізація логістичних ланцюгів і підвищення контрактної безпеки, що забезпечують стабільність грошових потоків і прогнозованість фінансових результатів.

Практична частина дослідження дозволила сформулювати обґрунтований комплекс заходів з удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агро-Овен» та оцінити їх економічну ефективність. Проведене прогнозування фінансових результатів засвідчило, що реалізація запропонованих рішень забезпечує зростання обсягів експорту, скорочення витрат, зниження ризиків і підвищення прибутковості міжнародних операцій. Розрахунки показників NPV, IRR і дисконтованих грошових потоків підтвердили доцільність інвестування в розвиток міжнародної діяльності та високу віддачу від запропонованих управлінських рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективний розвиток міжнародного бізнесу підприємств агропромислового сектору потребує переходу від фрагментарного використання окремих

інструментів зовнішньоекономічної діяльності до системної, стратегічно орієнтованої моделі управління. Така модель має базуватися на поєднанні теоретичних підходів до міжнародного бізнесу з практичними механізмами управління ризиками, фінансовими потоками, логістикою та партнерськими відносинами.

Отримані в роботі висновки та розроблені практичні рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані у діяльності ТОВ «Агро-Овен», а також інших підприємств агропромислового комплексу, що здійснюють або планують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Матеріали дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових розвідок у сфері міжнародного бізнесу, управління зовнішньоекономічною діяльністю та стратегічного розвитку підприємств у глобальному економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мочерний С. В. Міжнародні економічні відносини. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 210с.
2. Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини: теорія і практика. – К.: Либідь, 2020. – 189с.
3. Козак Ю. Г. Міжнародний бізнес. – К.: Знання, 2019. – 256с.
4. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. International Business. – Pearson, 2021. – 312с.
5. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економіка. – К.: КНЕУ, 2019. – 210с.
6. Krugman P., Obstfeld M., Melitz M. International Economics. – Pearson, 2022. – 350с.
7. Hill C. International Business: Competing in the Global Marketplace. – McGraw-Hill, 2020. – 298с.
8. UNCTAD. World Investment Report. – Geneva, 2023. – 212с.
9. Козак Ю. Г., Лук'яненко Д. Г. Міжнародний бізнес. – К.: КНЕУ, 2021. – 230с.
10. Мочерний С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 205с.
11. Rugman A., Verbeke A. Global Corporate Strategy. – Routledge, 2020. – 280с.
12. Hill C. International Business. – McGraw-Hill, 2020. – 312с.
13. Alon I., Welsh D. International Franchising. – Palgrave Macmillan, 2019. – 240с.
14. OECD. Digital Trade and International Business. – Paris, 2022. – 198с.
15. Baldwin R. The Great Convergence. – Harvard University Press, 2019. – 290с.
16. Gereffi G. Global Value Chains. – Cambridge University Press, 2021. – 215с.
17. OECD. Digital Economy Outlook. – Paris, 2022. – 182с.
18. UNCTAD. Technology and Innovation Report. – Geneva, 2023. – 230с.

- 19.Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. – Harvard Business Review, 2019. – 30c.
- 20.World Bank. Global Economic Prospects. – Washington, 2023. – 212c.
- 21.Bartlett C.A., Beamish P.W. Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border Management. – McGraw-Hill Education, 2018. – 330c.
- 22.Rugman A.M., Collinson S. International Business. – Pearson, 2017. – 280c.
- 23.Dunning J.H. International Production and the Multinational Enterprise. – Routledge, 2019. – 300c.
- 24.Stopford J.M., Wells L.T. Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries. – Routledge, 2017. – 290c.
- 25.OECD. Small and Medium-Sized Enterprises in International Trade. – OECD Publishing, 2020. – 152c.
- 26.Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J.R. International Business. – Pearson, 2019. – 298c.
- 27.Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. – Pearson, 2016. – 365c.
- 28.Dicken P. Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy. – Sage, 2015. – 288c.
- 29.Verbeke A. International Business Strategy. – Cambridge University Press, 2013. – 272c.
- 30.WTO. Understanding the WTO. – Geneva: World Trade Organization, 2020. – 140c.
- 31.Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. – Pearson, 2016. – 280c.
- 32.Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. – Pearson, 2019. – 295c.
- 33.Ballou R.H. Business Logistics/Supply Chain Management. – Pearson, 2018. – 310c.
- 34.Turban E., King D., Lee J. Electronic Commerce 2020: A Managerial and

- Social Networks Perspective. – Springer, 2020. – 260c.
- 35.Laudon K., Traver C. E-Commerce 2021: Business, Technology, Society. – Pearson, 2021. – 290c.
 - 36.Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – W.W. Norton, 2014. – 310c.
 - 37.Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Crown Business, 2017. – 260c.
 - 38.Jorion P. Financial Risk Manager Handbook. – Wiley, 2020. – 320c.
 - 39.Mikes A., Kaplan R.S. Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. – Harvard Business School, 2014. – 200c.
 - 40.Fraser J., Simkins B. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. – Wiley, 2016. – 250c.
 - 41.Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. – Kogan Page, 2018. – 280c.
 - 42.Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. – Free Press, 1990. – 320c.
 - 43.Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – Journal of Management, 1991. – 120c.
 - 44.Christensen C.M. The Innovator's Dilemma. – Harvard Business Review Press, 2016. – 220c.
 - 45.Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. – Oxford University Press, 2018. – 280c.
 - 46.Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. – Harvard Business Review, 1990. – 91c.
 - 47.Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. – Wiley, 2019. – 310c.
 - 48.UNCTAD. World Investment Report 2022. – Geneva, 2022. – 220c.
 - 49.OECD. International Trade by SMEs. – Paris, 2021. – 180c.
 - 50.Hill C.W.L. Global Business Today. – McGraw-Hill, 2020. – 280c.
 - 51.Rugman A.M., Collinson S. International Business: Strategy and Operations. – Pearson, 2018. – 290c.
 - 52.Dunning J.H. Global Capitalism and the Internationalization of Business. – Routledge, 2020. – 250c.

53. Stopford J.M. The Anatomy of the Multinational Enterprise. – Routledge, 2017. – 220c.
54. Cavusgil S.T., Knight G. The Born Global Firm: A New International Enterprise. – Pearson, 2019. – 200c.
55. Kotler P., Keller K.L. Strategic Marketing for International Business. – Pearson, 2020. – 260c.
56. Dicken P. International Economics and Global Business. – Sage, 2018. – 270c.
57. Verbeke A. Multinational Enterprises and Business Strategy. – Cambridge University Press, 2017. – 240c.
58. WTO. World Trade Report 2021. – Geneva, 2021. – 180c.
59. OECD. Global Value Chains: Statistics and Policy. – Paris, 2022. – 200c.
60. UNCTAD. Investment Trends Monitor. – Geneva, 2023. – 160c.
61. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. – Pearson, 2018. – 220c.